

## BAB II

### TELAH PUSTAKA

#### 2.1 Kinerja

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut **Mangkunegara (2007)** kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu instansi dia bekerja. Kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi didalam sebuah instansi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai pada suatu instansi.

**Hasibuan (2007)** menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sementara menurut **Henni (2013)** kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan menurut **Rivai (2009)** mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi, di bawah ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai agar memiliki kinerja yang baik menurut para ahli, antara lain: Menurut pendapat **Davis dalam Mangkunegara (2011)** faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) adalah sebagai berikut:

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*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 the right job*).

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 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 seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut **Dale Timpe dalam Sarita (2012)** terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

1. Faktor Internal yang terdiri dari:
  - a. Sikap
  - b. Sifat Kepribadian
  - c. Sifat Fisik
  - d. Motivasi
  - e. Umur
  - f. Jenis Kelamin
  - g. Pendidikan
  - h. Pengalaman Kerja
  - i. Latar Belakang Budaya

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Faktor Eksternal yang terdiri dari:
  - a. Kebijakan Organisasi
  - b. Kepemimpinan
  - c. Tindakan-tindakan Rekan Kerja
  - d. Pengawasan
  - e. Sistem Upah
  - f. Lingkungan Sosial

### 2.1.3 Indikator Untuk Menilai Kinerja Pegawai

**Menurut Hasibuan (2007)** terdapat beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*) dengan seorang pegawai yakni antara lain :

- a. Pengetahuan seorang pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya.
- c. Sejauhmana tingkat produktivitas pegawai.
- d. Pengetahuan teknis pegawai dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan menyelesaikan.
- e. Seberapa jauh pegawai tergantung kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya.
- f. Kemampuan berkomunikasi baik sesama rekan maupun dengan atasannya.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

- g. Kemampuan bekerjasama dengan pegawai maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
- h. Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain, karena dalam hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang pegawai.
- i. Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- j. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi pegawai yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan teman - temannya untuk bekerja lebih baik.

Penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi, dalam hal ini adalah organisasi pemerintah daerah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan pegawai itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya, sehingga dengan penilaian tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Pengukuran kinerja mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis mencoba memaparkan berbagai pendapat para ahli tentang indikator kinerja.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut **Riduwan (2008)** bahwa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut :

A. Inisiatif mencari langkah yang terbaik

Inisiatif mencari langkah yang terbaik merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

B. Menguasai *Job Description*.

Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

a. Hasil yang dicapai

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

b. Tingkat kemampuan kerjasama.

Kemampuan bekerjasama dengan pegawai maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

c. Ketelitian

Ketelitian yang tinggi yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan kinerjanya.

d. Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah

Adanya kesesuaian antara tugas yang diberikan pimpinan terhadap kemampuan pegawai dapat menentukan kinerja pegawai.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### e. Tingkat kualitas hasil kerja

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

#### f. Tingkat ketepatan penyelesaian kerja

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### g. Tingkat kuantitas hasil kerja

Pekerjaan yang dilakukan pegawai harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

Berhasil atau tidaknya organisasi dalam pencapaian hasil sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik pula.

## 2.2 Gaya Kepemimpinan

### 2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karenatanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Menurut **House** dalam **Gary Yukl, (2009)** mengatakan bahwa :Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat **House** dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

**Rivai (2014)** menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (**Tampu bolon 2007**).

Menurut **Thoha (2013)** gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### 2.2.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut **Tohardi** dikutip oleh **Edy Sutrisno (2010)** menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Gaya Persuasif  
Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.
- b. Gaya Refresif  
Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- c. Gaya Partisipatif  
Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.
- d. Gaya inovatif  
Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik,

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

e. Gaya Investigasi

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigan terhadap bawahannya menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.

f. 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.

g. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau.

h. Gaya Naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuiakan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

i. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterlampiran kepada bawahan,

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin mengembangkan pendidikan dan keterlampiran.

## j. Gaya Restrogresif

Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat maju, apa lagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya restrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya restrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebagainya.

Menurut **Sondang P Siagian (2007)** dikutip oleh **Rudi Salam Sinulingga (2015)** menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

## a. gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin secara sepihak menentukan peran serta apa, bagaimana, kapan, dan bilamana berbagai tugas harus dikerjakan. Yang menonjol dalam gaya ini adalah pemberian perintah. Pemimpin otokratis adalah seseorang yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman. Gaya kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis adalah sebagai berikut:

1. Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin
2. Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin;
3. Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin;
4. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan;
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat;
6. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran pertimbangan atau pendapat;
7. Lebih banyak kritik dari pada pujian, menuntut prestasi dan kesetiaan sempurna dari bawahan tanpa syarat, dan cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.

#### b. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jaranganya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri. Gaya Kepemimpinan adalah suatu ciri khas perilaku seorang

pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakter pribadinya. Kepemimpinan delegatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab. Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya.

#### c. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan.

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah –

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

#### d. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah *“a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity”*. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

### 2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

**Menurut Kartono ( 2008)** menyatakan sebagai berikut :

#### a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

#### c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

#### e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## 2.3 Budaya Organisasi

### 2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

**Robbins (2008)** Kultur Organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang artinya sistem tersebut perlu disosialisasikan kepada anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Budaya (*Culture*) berasal dari perkataan lain *colere* yang artinya mengolah, mengerjakan, menyuburkan dan mengembangkan terutama mengolah. Menurut **Ivancevich dalam Noor (2013)** budaya merupakan simbol, bahasa, ideologi, ritual dan mitos. Sedangkan menurut **Edward Taylor dalam Sobirin (2007)** budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral hukum, adat kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bahan dari sebuah masyarakat.

### 2.3.2 Pengertian Organisasi

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon*, yang berarti alat atau instrument. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Menurut **J. Bernard dalam Pabundu Tika (2006)** organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang terkoordinasikan secara sadar. Sedangkan menurut **Robbins**



#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**dalam Sobirin (2007)** organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Budaya organisasi adalah nilai, norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. **Robbins dalam Sopiha (2008)** berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya.

Budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku didalam organisasi **Sobirin (2007)**.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak **Robbins (2010)**.

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Menurut **Wirawan (2007)** budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada

anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

### 2.3.3 Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam organisasi dan mendapat perhatian khusus dalam manajemen organisasi. **Wirawan (2007)** mengemukakan peran budaya organisasi antara lain :

1. Identitas organisasi. Budaya organisasi menggambarkan satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengordinasi anggota organisasi. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Isi budaya organisasi mengontrol apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.
3. Reduksi konflik. Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya. Misalnya dalam budaya

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi yang demokratis, musyawarah untuk mencapai mufakat atau *voting*.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada anggota organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana cara mencapainya.
6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.
7. Motivasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.
9. Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. **Richard L. Gardner dalam Wirawan (2007)** bahwa faktor-faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perusahaan. untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

Sumber keunggulan kompetitif, Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

### 2.3.4 Karakteristik Budaya Organisasi

**Robbins (2007)**, memberikan 7 karakteristik budaya sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

#### 2.4 Menurut Pandangan Islam

Pemimpin memang dibutuhkan oleh umat, baik masyarakat kecil, apalagi masyarakat besar, karena dengan adanya pemimpin umat akan lebih teratur dan menjadi baik. Sebaliknya tanpa pemimpin akan menjadi keresahan, kekacauan, dan kehancuran. Oleh sebab itu islam selalu membimbing pemeluknya agar hidup bersama pemimpin, misalnya imam sholat, imam safar, amil zakat, pemimpin haji, pemimpin rumah tangga, pemimpin perang dan negara. Telah dijelaskan dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya :*“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada paraMalaikat Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorangKhalifah di muka bumi”.*

Kepemimpinan itu wajib ada, baik secara syar’i ataupun secara ‘aqli.

Adapun secara syar’i misalnya tersirat dalam firman Allah tentang doa-doa orang yang selamat.

Organisasi dapat berjalan jika terdapat kejelasan dalam struktur organisasi nya dan job deskripsinya. Prinsip ini sudah ada sejak zaman para Nabi terdahulu

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

termasuk Rasulullah Muhammad Saw. Hingga saat ini. Bahkan dalam Al-Qur'an surah AZ-Zukhruf ayat 32 Allah Swt berfirman :

أَهْمُ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ قُلْ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي  
 الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ  
 بَعْضًا سُخْرِيًّا قُلْ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ

Artinya : “ Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhan mu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. Dan rahmat Tuhan mu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel : 2.1 : Penelitian Terdahulu**

Tabel berikut menjelaskan mengenai penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persaman	Perbedaan	Hasil
1	Deni Satriadi (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Mandah Kabupaten Indragiri Hilir	Variabel bebas budaya organisasi dan variabel terikat kinerja	Lokasi penelitian di kantor camat Mandah Kabupaten Indragiri Hilir	Hasil Penelitian ini terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
2	Abdul Rahman (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	Variabel bebas gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan variabel terikat kinerja.	Lokasi penelitian pada Pt.Amanah Kecamatan Ukui Kab.Pelalawan	Hasil penelitian ini secara parsial gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persaman	Perbedaan	Hasil
		Karyawan Pada Pt.Amanah Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan			terhadap kinerja karyawan
3	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Variabel bebas gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan variabel terikat kinerja.	Lokasi penelitian	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4	Antou (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang 1 Manado	Variabel bebas gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan variabel terikat kinerja.	Lokasi penelitian di kantor kelurahan malalayang 1 Manado	Hasil penelitian ini uji f dan uji t menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja pegawai.
5	Indri (2014)	Pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada PT. PLN (	Variabel bebas budaya organisasi	Variabel terikat disiplin kerja dan lokasi penelitian pada PT. PLN (	Bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap disiplin kerja.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
		Persero) Pekanbaru.		PERSERO) Pekanbaru.	
6	Nofri Hidayat (2012)	Analisis budaya organisasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan Departemen Fird PT. Riau Andalan Pulp And Papper Kecamatan Pangkalan Kerinci.	Varabel bebas budaya organisasi variabel terikat kinerja karyawan	Variabel bebas kedisiplinan dan lokasi Departemen Fird PT. Riau Andalan Pulp And Papper Kecamatan Pangkalan Kerinci.	Bahwa budaya organisasi dan kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Dengan R square 71% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
7	Heprizal (2013)	Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bumi Mandiri Abadi Pekanbaru	Variabel bebas kepemimpinan	Variabel bebas kompensasi dan kepuasan kerja serta lokasi PT. Bumi Mandiri Abadi Pekanbaru	Hasil penelitian dimana kompensasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh baik secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan
8	Syarifatul Fajriyah dan RJ Iwan Prasetya (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus	Variabel bebas gaya kepemimpinan	Variabel lingkungan kerja dan variabel terikat kepuasan kerja serta lokasi Pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang	Hasil penelitian Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
		Pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat)		Utama Cikarang, Jawa Barat)	Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat.
9	Durrotun Nafisah (2005)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)	Variabel bebas kepemimpinan dan kinerja karyawan	Variabel bebas kepuasan kerja dan komitmen serta variabel terikat kinerja sementara lokasi (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lima faktor kepemimpinan yaitu gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif dan gaya pengasuh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian ini menganjurkan agar manajemen mempertimbangkan kelima variabel tersebut sebagai tolak

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persaman	Perbedaan	Hasil
					ukur dalam mengembangkan kebijakan yang tepat demi meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
10	Noppy Risky (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompetensi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pertamina (Persero) Terminal BBM Teluk Betung	Variabel bebas gaya kepemimpinan	Variabel bebas kompetensi komunikasi dan kinerja serta lokasi PT Pertamina (Persero) Terminal BBM Teluk Betung	Hasil dari penelitian adalah 1) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan2) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan3) budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

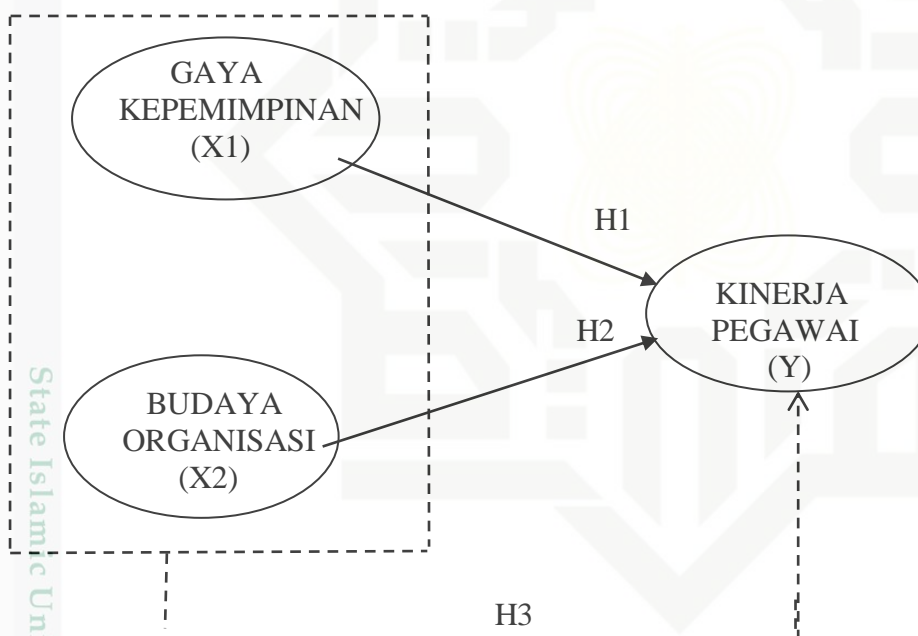
## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Ditinjau dari jenis hubungan variabel, maka disini termasuk hubungan sebab akibat yaitu suatu variabel dapat mempengaruhi variabel yang lain, sehingga variabel bebas (independen variable) adalah gaya kepemimpinan (X1) serta budaya organisasi (X2). Sedangkan variabel terikat (dependen variabel) adalah kinerja pegawai (Y).

Adapun Kerangka Pemikiran pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1:**

Keterangan: Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

## 2.7 Pengaruh Antar Variabel Dalam Penelitian

### 2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan instansi tersebut mirip dengan gaya kepemimpinan investigasi dimana pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigan terhadap bawahannya menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.

Demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi, setiap pemimpin akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja tenaga kerja mengalami penurunan diakibatkan beberapa faktor yaitu seperti lingkungan eksternal, lingkungan internal pegawai, lingkungan organisasi dan perilaku pegawai seperti stres kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan etos kerja **Wirawan (2009).**

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh **Abdul Rahman (2016)** dimana gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan. Hal yang sama juga didapatkan dalam penelitian yang dilaksanakan oleh **Rani Mariam (2009)** dimana gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

### 2.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktifitas organisasi meningkat.

Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat di pengaruhi juga oleh budaya organisasi. Dimana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi sehingga berimplikasi terhadap kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi. Budaya organisasi itu merupakan sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi sehingga berimplikasi terhadap kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi. Budaya organisasi itu merupakan sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh **Abdul Rahman (2016)** dimana budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan. **Deni Satriadi (2014)** juga mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan.

## 2.8 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah :

H1 :Ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y).

H2 :Ada pengaruh antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) .

H3:Ada pengaruh secara bersama-sama antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y).

## 2.9 Konsep Operasional Variabel Penelitian

**Tabel 2.2 : Defenisi Konsep Operasional Variabel Penelitian**

NO	VARIABEL	DEFENISI	INDIKATOR	SKALA
1.	<b>Kinerja (Y)</b>	Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. <b>Hasibuan (2007)</b>	a. Kualitas Kerja b. Kuantitas c. Ketepatan Waktu d. Efektifitas e. Kemandirian <b>Mangkunegara (2007)</b>	Likert

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

NO	VARIABEL	DEFENISI	INDIKATOR	SKALA
2.	<b>Gaya Kepemimpinan (X1)</b>	Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin <b>Rivai (2014)</b>	a. Otokratis b. Partisipatif c. Delgatif d. Situasional  <b>Sondang P Siagian (2007)</b>	Likert
3.	<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan pada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah. <b>Pabundu (2008).</b>	a. Inovasi Dan Pengambilan Resiko b. Perhatian Pada Detail Orientasi Hasil. c. Orientasi Manusia d. Orientasi Tim e. Agretisitas f. Stabilitas <b>Robbins (2007)</b>	Likert