

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.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian kinerja

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang di harapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawab dan wewenangnya.

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi yaitu dari kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut dengan manajemen.

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang perdananya dalam bahasa inggris adalah *performance* (prestasi kerja). Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa*.

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.

Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Rivai (2009:309) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut **Mangkunegara (2011:113)** adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan **Veitzal Rivai (2009:532)** kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan

Kemudian **Robbins (2008)** mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja merupakan hasil pencapaian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh

seorang karyawan atas pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik apabila seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaan berdasarkan prosedur yang ada dan selaras dengan tujuan organisasi.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung awab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:68)** adalah :

1. Faktor Kemampuan

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



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. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mengerjakan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Selain itu Gibson juga menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Dalam suatu organisasi karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki ciri individu yang produktif.

Menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994) (Rivai, 2008:16), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Harapan mengenai imbalan.
2. Dorongan.

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.

3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat.
4. Persepsi terhadap tugas.
5. Imbalan internal dan eksternal.
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal yaitu: kemampuan, keinginan, dan lingkungan.

Menurut **Wirawan (2009:7)** Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:

Lingkungan eksternal

1. Kehidupan ekonomi
2. Kehidupan politik
3. Kehidupan sosial
4. Budaya dan agama masyarakat
5. Kompetitor

Lingkungan internal

1. Visi, misi dan tujuan organisasi
2. Kebijakan organisasi
3. Bahan mentah
4. Teknologi (robot, sistem produksi, dan sebagainya)
5. Strategi organisasi
6. Sistem manajemen
7. Kompensasi
8. **Kepemimpinan**

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.

9. Modal
10. **Budaya organisasi**
11. Iklim organisasi
12. Teman sekerja

Faktor internal karyawan

1. Bakat dan sifat pribadi
2. Kreativitas
3. Pengetahuan dan keterampilan
4. Kompetensi
5. Pengalaman kerja
6. Keadaan fisik
7. Keadaan psikologi

Perilaku kerja karyawan

1. Etos kerja
2. Disiplin kerja
3. Motivasi kerja
4. Semangat kerja
5. Sikap kerja
6. Stres kerja
7. Keterlibatan kerja
8. Kepemimpinan
9. Kepuasan kerja

10. Keloyalan

2.1.3 Indikator-indikator kinerja karyawan

Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Menurut **Hasibuan (2007:102)** beberapa indikator kinerja antara lain yaitu:

1. Kualitas, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Kehadiran ditempat kerja adalah sejauh mana tingkat absensi karyawan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja.
4. Sikap kooperatif, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.
5. Kepercayaan.
6. Tanggung jawab.

Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

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.

2.1.4 Penilaian Kinerja

Menurut **Hasibuan (2007:97)** Penilaian kinerja adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya.

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting yang dilakukan oleh seseorang manajer atau pimpinan, walaupun demikian pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana, kinerja memberikan arti yang sangat besar bagi perusahaan karena kinerja merupakan suatu kontribusi yang sangat menentukan hasil dari sebuah sasaran atau tujuan dari organisasi atau perusahaan.

Adapun standar dari aspek-aspek pekerjaan terdiri dari kualitatif dan kuantitatif.

Aspek kuantitatif meliputi:

- a) Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- b) Waktu yang dipergunakan dan lamanya penyelesaian pekerjaan.
- c) Jumlah kesalahan dalam melakukan pekerjaan.
- d) Jumlah dan jenis pemberian dalam bekerja.

Aspek kualitatif meliputi:

- a) Kecepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
- b) Tingkat kemampuan dalam bekerja.

- c) Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan peralatan. Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau kebiasaan pelanggan).

2.1.5 Langkah-langkah dalam penilaian kinerja

Langkah-langkah penilaian kinerja menurut Rivai (2008:27) sebagai berikut:

1. Meneliti tugas pokok dan fungsi perusahaan.
2. Meneliti tujuan kebijakan dan program-program yang ada pada perusahaan.
3. Meneliti sasaran program, sasaran pelaksanaan tugas dan target-target yang telah ditetapkan.
4. Membuat daftar variabel-variabel masukan dan proses.
5. Memilih indikator-indikator yang diinginkan.

2.1.6 Tujuan Penilaian Kinerja

Rivai (2009:312) Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan saat ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM.
6. Meningkatkan motivasi kerja.

7. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

2.2 Kepemimpinan

Suatu perusahaan memerlukan adanya kepemimpinan yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, seorang pemimpin perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada karena pemimpin tidak akan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan sendirian saja, melainkan meminta bantuan orang lain untuk membantu dengan memberikan tugas-tugas atau mendelegasikan kepada orang lain dalam hal ini bawahannya.

2.2.1 Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan atau *Leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu - ilmu sosial, sebab prinsip prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu di pahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Menurut **Veitzal Rivai (2009:2)**, menyatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas, adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa - peristiwa para



pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan perusahaan mungkin menjadi lemah karena perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadi sedangkan perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah kepribadian yang tercermin dalam sifat dan watak yang unggul sehingga keunggulan itu menimbulkan pengaruh terhadap pihak yang dipimpin.

Menurut **Miftah Thoha (2015:9)** kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. (**Hasibuan, 2008:170**) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan Definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

2.2.2 Indikator Kepemimpinan

Menurut **Veitzal Rivai (2008:5)**, ada beberapa indikator yang mempengaruhi sikap kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

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.

1. Kekuatan berdasarkan paksaan (*coercive power*) adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya yang berdasarkan pada paksaan.
2. Kekuatan untuk memberikan penghargaan (*reward power*) adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya dengan cara memberikan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi.
3. Kekuatan Resmi (*legimitasi power*) adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya yang bersifat resmi seperti berdasarkan Undang-undang yang telah ditetapkan.
4. Kekuatan karena memiliki keahlian (*Expert Power*) adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya yang berdasarkan keahlian yang dimilikinya sendiri.
5. Kekuatan Referensi (*reference power*) adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya atas perintah yang direferensikan terlebih dahulu.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut **Thoha (2013:49)** bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan **Rivai (2014:42)** 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.

Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut:

- A. Gaya kepemimpinan menurut **Thoha (2013:49)** mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :
 1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
 2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
- B. Gaya kepemimpinan menurut pendapat **Hasibuan (2007:170)** gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :
 1. Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan

tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.
 3. Kepemimpinan Delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.
- C. Gaya kepemimpinan menurut **Sutikno (2014:35)** mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :

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.

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.

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindari diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan

bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin

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.



yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerana dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan

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.



secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.2.4 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan deskripsi teori - teori yang ada dapat disimpulkan bahwa 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.

Kepemimpinan menuntut keadilan. Keadilan adalah lawan dari penganiayaan, penindasan dan pilih kasih. Keadilan harus dirasakan oleh semua pihak dan golongan. Diantara bentuknya adalah dengan mengambil keputusan yang adil antara dua pihak yang berselisih, mengurus dan melayani semua lapisan masyarakat tanpa memandang agama, etnis, budaya, dan latar belakang.

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.

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.

2.3 Budaya organisasi

2.3.1 Pengertian budaya organisasi

Budaya hanya sebuah asumsi penting yang terkadang jarang diungkapkan secara resmi tetapi sudah teradopsi dari masukan anggota organisasi lainnya. Budaya organisasi menjelaskan tentang bagaimana bagian dari perusahaan memandang bagian lain dan bagaimana setiap departemen berperilaku sebagai hasil pandangan tersebut.

Sedangkan menurut pandangan Victor Tan (**Wibowo, 2007:379**) budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku mempengaruhi kinerja.

Menurut **Wirawan (2007:10)** budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam jangka waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota yang baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian di atas, budaya organisasi digunakan sebagai acuan bersikap yang berlandaskan norma dan nilai-nilai untuk berinteraksi dengan sesama rekan kerja, interaksi dengan pimpinan dan interaksi dengan pihak eksternal perusahaan yaitu pasien.

Untuk mendalami pemahaman tentang budaya organisasi, di bawah ini dikemukakan menurut para ahli yang dirangkum dalam buku profil budaya organisasi (Wirawan, 2007:8-9) sebagai berikut:

1. Menurut H.Schein

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan *problem-problem*, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

2. Menurut Robbins

Budaya organisasi adalah suatu sistem atau makna yang dianut anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Dari pengertian di atas dapat dipahami budaya organisasi merupakan pola sikap, perilaku, keyakinan setiap anggota organisasi yang mengandung norma, nilai-nilai kemudian mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota didalam organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.

2.3.2 Fungsi budaya organisasi

Dalam suatu perusahaan diperlukan suatu acuan baku sehingga karyawan dapat diberdayakan secara optimal. Acuan baku tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya perusahaan untuk menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja

perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian budaya perusahaan memegang fungsi yang strategis dalam operasional perusahaan.

Fungsi dari budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Memberikan identitas-identitas yang khas kepada anggota organisasi. Identitas ini membuatnya berbeda dengan anggota organisasi lain, dan sekaligus memberikan pola identifikasi kepada organisasi dimana ia berada.
- b. Merekatkan setiap anggota organisasi satu sama lain, dan kepada institusi dan sistem organisasi. Perekatan ini membangun *trust* dari organisasi. Dan *trust* diperoleh jika terbangun organisasi yang kuat, yang melekatkan para anggotanya satu sama lain.
- c. Memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dilakukan dan dilakukan oleh para karyawan

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Menurut Robbins (2008: 728-735) mengemukakan pandangannya tentang terciptanya dan kelangsungan suatu budaya organisasi diturunkan dari ilifat pendirinya, kemudian nilai-nilai tersebut di pengaruhi secara kuat oleh criteria kriteria tertentu untuk di seleksi.

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.



Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi merupakan Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan organisasi maupun kelompok lain dan membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

2.3.3 Jenis - Jenis Budaya Organisasi

Pihak manajemen kini menyadari bahwa keberadaan budaya organisasi sangat penting, karena pemahaman akan norma, nilai-nilai, kebijaksanaan, dan aturan-aturan bisa menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Menurut Robert E. Quinn dan Michael R. Mcgrath (**Tika, 2005:7**) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

a. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, keuntungan atau dampak).

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi.

c. Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).

d. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

Sedangkan menurut Budi Paramita (2007: 81) budaya kerja dapat dibagi menjadi:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan pekerjaan dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya karena untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang tinggi untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

Jenis budaya organisasi dapat dibedakan atas sikap dan perilaku seseorang dalam menyikapi pekerjaannya. Dari persepsi yang berbeda-beda setiap anggota organisasi itulah, sehingga menimbulkan beragam pola asumsi yang kemudian terbagi-bagi menjadi beberapa kelompok membentuk jenis budaya organisasi.

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.

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.

2.3.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Meskipun pada setiap organisasi memiliki budaya organisasi, namun tidak semua budaya organisasi memiliki dampak yang sama terhadap perilaku orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi menunjukkan karakteristik tertentu. Victor Tan (**Wibowo, 2007:379-380**) mengemukakan karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Individual Initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk Tolerance*, yaitu tingkat dimana pekerjaan didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. *Integration*, yaitu tingkatan dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
5. *Management Support*, yaitu tingkatan dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
6. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
7. *Identity*, yaitu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.

8. *Reward System*, yaitu suatu tingkatan dimana alokasi *reward*, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
9. *Conflict Tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Communication Patterns*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hirarki formal.

Para karyawan secara langsung membentuk persepsi keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang telah diuraikan di atas. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung karakteristik organisasi tersebut, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja anggota organisasi.

2.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Dari pengembangan jenis budaya dan karakteristik budaya organisasi, dipaparkan indikator budaya organisasi yang menjadi dasar pembentukan budaya itu sendiri.

Menurut **Wirawan (2007:10-11)** Indikator budaya organisasi dibagi menjadi:

1. Kepercayaan.
2. Norma.
3. Nilai-nilai.

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.

4. Pola perilaku.
5. Kebiasaan organisasi.
6. Etos kerja.
7. Kode etik.

2.3.6 Aspek Budaya Organisasi

Deal & Kenedy dalam bukunya *Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate* (Tika, 2005:16-17) membagi lima unsur pembentukan budaya:

1. Lingkungan usaha, merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil.
2. Nilai-nilai, merupakan keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi.
3. Pahlawan, merupakan tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya kedalam kehidupan nyata.
4. Ritual, merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya.
5. Jaringan budaya, jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer.

2.3.7 Tipologi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dibedakan dalam beberapa tipe seperti pendapat R.harrison (Wirawan, 2007:85-86) mengemukakan bahwa tipologi budaya organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu:

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.

1. Budaya kekuasaan (*power culture*), merupakan budaya yang mengemukakan kekuasaan.
2. Budaya peran (*role culture*), merupakan budaya organisasi birokrasi, suatu prinsip yang logis dan rasional.
3. Budaya tugas (*task culture*), budaya lebih berdasarkan kepada keahlian dibandingkan pendistribusian posisi, karisma dan kekuasaan.
4. Budaya orang (*person culture*), budaya berkembang ketika untuk ke pentingannya, sekelompok orang mengelola organisasinya secara kolektif bukan secara individu.

2.3.8 Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2007:351) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan oerorganisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.

4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.

2.3.9 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Menurut Victor Tan (**Wibowo, 2007:383**) 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.

Dalam **Tika (2005:177-178)** studi di Indonesia yang dilakukan oleh Nurfarhaty (1999) menyimpulkan bahwa:

- 1) Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang erat dengan kinerja karyawan.

- 2) Budaya organisasi, yang terdiri dari inovasi dan kepedulian, perilaku pimpinan dan orientasi tim, berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 3) Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *Planning, organizing, laeding* dan *controlling* saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Karyawan yang memahami keseluruhan nilai- nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.
- 4) Penelitian Kotter & Heskett terhadap berbagai jenis industry 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 (Robbins: 2008), menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak terlewatkan. 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

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.



penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya di dalam suatu organisasi.

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.

2.4 Pandangan Islam tentang Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja

2.4.1 Pandangan Islam tentang Kepemimpinan

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 terjadi keresahan, kekacauan dan kehancuran. Oleh sebab itu Islam selalu membimbing pemeluknya agar hidup bersama pemimpin, misalnya imam shalat, imam safar, amil zakat, pemimpin haji, pemimpin rumah tangga, pemimpin perang dan negara. Telah dijelaskan dalam Al-Qura'an surat Al-Baqarah ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat:

"Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi".

Kepemimpinan itu wajib ada, baik secara syar'i ataupun secara 'aqli. Adapun secara syar'i misalnya tersirat dari firman Allah tentang doa orang-orang yang selamat :

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا

لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾

Artinya: “Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.” [QS Al-Furqan : 74].

Demikian pula firman Allah :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا وَاطِيعُوا اللَّهَ وَاطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهٗ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن
كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” [QS An-Nisaa’ : 59].

Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadits yang sangat terkenal :

“Setiap dari kalian adalah pemimpin, dan setiap dari kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya”. Terdapat pula sebuah hadits yang menyatakan wajibnya menunjuk seorang pemimpin perjalanan diantara tiga orang yang melakukan suatu perjalanan. Adapun secara ‘aqli, suatu tatanan tanpa kepemimpinan pasti akan rusak dan porak poranda.

Kepemimpinan adalah amanah, titipan Allah SWT, bukan sesuatu yang diminta apalagi dikejar dan diperebutkan. Sebab kepemimpinan melahirkan kekuasaan dan wewenang yang gunanya semata-mata untuk memudahkan dalam menjalankan tanggung jawab melayani rakyat. Semakin tinggi kekuasaan seseorang, hendaknya semakin meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Bukan sebaliknya, digunakan sebagai peluang untuk memperkaya diri, bertindak zalim dan sewenang-wenang. Balasan dan upah seorang pemimpin sesungguhnya hanya dari Allah swt di akhirat kelak, bukan kekayaan dan kemewahan di dunia.

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.

2.4.2 Pandangan Islam tentang Budaya Organisasi

Di dalam Islam Budaya merupakan norma, aturan atau nilai-nilai yang harus di patuhi dan dilaksanakan oleh organisasi, selama norma dan aturan tersebut tidak bertentangan dengan ajaran Islam (Al-Qur'an dan Al-hadits).

Dikatakan secara alamiah sebab fakta organizing tersebut secara *logical* ataupun *factual* berlaku dimanapun dan kapanpun walaupun dalam bentuk sederhana. Semua ini merupakan sistem penciptaan Allah Swt yang bersifat *intangible* (ada fakta sekalipun tidak bisa diraba). Kalaulah seandainya terdapat organisasi yang tidak menjalankan fungsi *organizing* (sekalipun terdapat *planning* yang komprehensif) maka tidak akan pernah berjalan atau berhasil secara optimal melainkan hanya unsur kebetulan. Hal tersebut dapat diambil dari nash Al Quran ataupun ketauladanan Rasulullah Saw dalam berperilaku. Secara nash, Allah swt berfirman dala Al Qur'an surat ash-Shaff ayat 4 :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُيُوتٌ مَرْصُوعٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.

Organisasi dapat berjalan jika terdapat kejelasan dalam struktur organisasinya dan job deskripsinya. Prinsip ini sudah ada sejak zaman para Nabi terdahulu termasuk Rasulullah Muhammad Saw. hingga saat ini. Bahkan dalam Al Qur'an surat az-Zuhruf ayat 32 Allah Swt berfirman :

أَهُمْ يَفْضِلُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمًا بَيَّتَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ
الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ
بَعْضًا سَخِرِيًّا وَرَحْمَتٌ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya: “Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? 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 Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”.

2.4.3 Pandangan Islam tentang Kinerja

Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi, adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Mengapa kita harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja? Karena Allah menyuruh kita untuk melakukan hal itu. Allah berfirman dalam QS At-Taubah ayat 105

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan

kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”

Sebagai agama universal, yang konten ajaran tidak pernah lekang oleh waktu, atau lapuk oleh zaman, dengan basisnya Al Quran, Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai.

Hadis lain yang berasal dari Abu Sa’id ra., Sa’id ibn Sa’ad ibn Malik al-Khudri ra, menyebutkan bahwa Rasulullah Saw. bersabda: “*Innallâha mustakhlifukum fi hâ fa yanzhura kayfa ta’amalûn*” (HR Muslim). Ungkapan “*kayfa ta’amalûn*” menjadi bukti bahwa Allah pun akan menilai cara kerja kita, termasuk dalam bekerja sebagai wujud dari “*hablun minan nâs*”. Setelah bekerja dan beramal, seluruh penilaian itu akan dikembalikan kepada Allah untuk mendapatkan hasil; baik atau buruk.

2.5 Penelitian terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut akan dikemukakan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil penelitian
1.	Yoni Chandra, Ice Kamela, Surya Dharma	2010	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompetensi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PERTAMINA (Persero) Terminal BBM Teluk Kabung,





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	Nama	Tahun	Judul	Hasil penelitian
			pada PT Pertamina (Persero) Terminal BBM Teluk Betung	dan Kompetensi komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PERTAMINA (Persero) Terminal BBM Teluk Betung.
2.	Noppy Risky	2015	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Studi kasus pada karyawan PT. Sumatera Makmur Lestari Cabang Sintang, Kalimantan Barat	Hasil dari penelitian adalah 1) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Sumatera Makmur Lestari Cabang Sintang, Kalimantan Barat. 2) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sumatera Makmur Lestari Cabang Sintang, Kalimantan Barat. 3) budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sumatera Makmur Lestari Cabang Sintang, Kalimantan Barat.
3.	Maulvinizar	2011	Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kudu.	Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan metode sensus, dengan jumlah sampel 57 orang. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode kuesioner, sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan dengan metode literatur dan internet. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel : budaya organisasi



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	Nama	Tahun	Judul	Hasil penelitian
				memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (budaya organisasi dan kepemimpinan) dalam menjelaskan variabel dependen (kepuasan kerja karyawan) sangat terbatas.
4.	Yeni Susanti	2011	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sawit Asahan Indah, Rokan Hulu	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> a. Penelitian yang dilakukan dengan jumlah sampel 80 orang karyawan PT. Sawit Asahan Indah, Rokan Hulu menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sawit Asahan Indah, Rokan Hulu terbukti. b. Pada pengujian variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif ketika diuji secara serentak.
5.	Sri Porwani		Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asem (PERSERO) Tanjung Enim	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini hanya pada pekerja administrasi saja yang diteliti sebanyak 556 karyawan. Sedangkan pengambilan sampel

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.

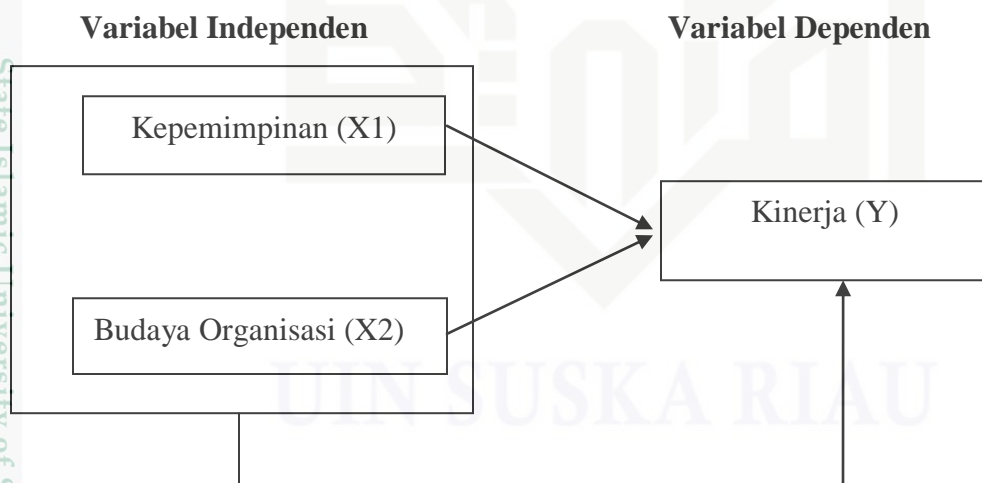
No	Nama	Tahun	Judul	Hasil penelitian
				menggunakan sampel acak berstrata proporsional (<i>proportional stratified random sampling</i>) sebanyak 233 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang saya lakukan adalah:

1. Perbedaan pada variabel independen (X) dimana penelitian terdahulu memakai kepemimpinan situasional.
2. Pengambilan sampel dengan menggunakan sampel acak berstrata proporsional.

2.6 Kerangka pemikiran

Berpijak dari pemikiran diatas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran, sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran

Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja (Y).



2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono, 2009).

Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan suatu anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi, hipotesis merupakan jawaban sementara pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah :

Dalam penelitian ini hipotesisnya adalah sebagai berikut :

H1 : Diduga Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Samudra Mandari Dumai di Pekanbaru.

H2 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Samudra Mandari Dumai di Pekanbaru.

H3 : Diduga Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Samudra Mandari Dumai di Pekanbaru.

2.8 Konsep Definisi Operasional Variabel Penelitian

Tabel 2.2 : Konsep Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala pengukuran
1.	Kepemimpinan (X1)	Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja	1. Kekuatan berdasarkan paksaan (<i>coercive power</i>)	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	Definisi Operasional	Indikator	Skala pengukuran
1.		sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2008:170)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kekuatan untuk memberikan penghargaan (<i>reward power</i>) 3. Kekuatan Resmi (<i>legimitasi power</i>) 4. Kekuatan karena memiliki keahlian (<i>Expert Power</i>) 5. Kekuatan Referensi (<i>reference power</i>) Veitzal Rivai (2008:5),	
2.	Budaya organisasi (X2)	Nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam jangka waktu yang lama oleh pendiri Wirawan (2007:10)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepercayaan 2. Norma 3. Nilai-nilai 4. Pola perilaku 5. Kebiasaan organisasi 6. Etos kerja 7. Kode etik (Wirawan, 2007:10-11)	Likert
3.	Kinerja (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2011:113)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Kehadiran ditempat kerja 4. Sikap kooperatif 5. Kepercayaan 6. Tanggung jawab Hasibuan (2007:102)	Likert