

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Kinerja

Setiap perusahaan menginginkan agar karyawannya mempunyai prestasi kerja yang baik. Dengan prestasi yang baik para karyawannya diharapkan dapat membantu dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam pemilihan tenaga kerja. Pada umumnya perusahaan lebih mengarah untuk memilih tenaga kerja yang berpengalaman, tetapi hal ini bukan menjamin dalam penyelesaian tugas dengan baik apabila tidak didukung dengan intelegasi yang baik pula, artinya sumber daya manusia menentukan maju dan mundurnya suatu perusahaan.

Pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan untuk meningkatkan prestasi yang dimiliki guna meningkatkan produktifitas kerja. Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kartono (2004:32), kinerja merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing karyawan. Sedangkan menurut Handoko dalam pabundu (2008:121), kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan. Hal ini menjadi dasar semua kegiatan penggambaran karir lainnya, karena kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja yang dihasilkan, seperti kenaikan pangkat, kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi, fasilitas perumahan, kesehatan dan yang lain-lain untuk menunjang kelancaran pekerjaan.

Menurut Suntor (2008:121), bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dengan demikian berdasarkan definisi diatas penulis mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi kegiatan/pekerjaan seseorang atau sekelompok dalam sebuah organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi untuk mencapai tujuan dalam periode waktu tertentu. Selain itu menurut Hasibuan (2006:94), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta ketepatan waktu.

Pengertian ini lebih rinci dan terarah, karena mengandung unsur keterampilan dan kemampuan dimana prestasi kerja atau kinerja menjadi hal yang sangat pokok dalam suatu organisasi. Dengan adanya prestasi kerja tersebut pegawai

lebih termotivasi untuk bekerja lebih tekun, teliti dan hati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan kecakapan pengalaman dan kesanggipan dengan tanpa waktu yang ditentukan.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka perlu ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis mencoba memaparkan berbagai pendapat tentang indikator kinerja. Dalam keputusan LAN No.598 tahun 1999 dinyatakan bahwa indikator yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja atau kegiatan/program/proyek yang belum selesai dilaksanakan adalah indikator input dan output. Input meliputi dana, kepuasan, SDM, informasi, kebijakan/perundang-undangan dan sebagainya, sedangkan output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.

Menurut Riduan (2007) kinerja adalah hasil karya atau hasil kinerja seseorang yang dicapai berdasarkan tingkat kemampuan dan motivasi yang tinggi yang terdiri dari kualitas kerja, konsistensi pegawai dan sikap pegawai itu sendiri. Selanjutnya menurut Robbins (1997) hakekat penilaian individu adalah hasil kerja yang optimal yang mencakup: (1) perilaku bekerja (Daya tahan, pelayanan terhadap bawahan, inisiatif dan proaktif, kedisiplinan dan kehadiran); (2) cara berfikir (kesadaran dan tanggung jawab, kedisiplinan dan keinginan dan perhatian terhadap pendidikan dan

pelatihan); (3) perilaku sosial (kesiapan emosi, kerjasama dan komunikasi). Sedangkan dalam penilaian standar kualitas kinerja karyawan digunakan standar perusahaan yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan kerja.

Seorang pegawai memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya yang telah ia kerjakan. Secara umum pegawai yang berprestasi dalam bidang pekerjaannya dapat dilihat dari berbagai segi diantaranya berupa pemberian penghargaan, kenaikan pangkat, kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi, fasilitas perumahan dan lain-lain demi menunjang kelancaran pekerjaan.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang pegawai yang sudah dibebankan kepadanya menurut ukuran yang berlaku dengan tanggung jawab yang telah diberikan, dan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai satu dengan kinerja karyawan lainnya dan sebagai alat untuk memajukan karir.

II.1.1 Kinerja Menurut Pandangan Islam

Allah SWT menyatakan bahwa segala apa yang dikerjakan oleh hambanya tentu ia akan mendapatkan balasannya. Manusia didalam bekerja dilarang untuk curang karena Allah SWT maha melihat segala sesuatu. Menurut Toto Tasmara (2003:25) dalam bukunya membudayakan etos kerja islami, makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan sikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya

sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairul ummah) atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiakan dirinya.

وَأَبْتِغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
 الْمُفْسِدِينَ

Artinya:

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Sudut pandang ekonomi Islam dalam kaitannya dengan kinerja dalam Islam menggaris bawahi setelah manusia sebagai pelaku ekonomi mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada sebagai media untuk kehidupan di dunia ini. Allah SWT menegaskan sebagai berikut:

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

Katakanlah “Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.” (QS. Al-Kahfi/18:7).

Islam menyuruh umatnya untuk mencari rizki tang berkah mendorong berproduksi dan menekuni aktifitas ekonomi diberbagai bidang usaha seperti pertanian, perkebunan, perdagangan maupun industri, dengan bekerja setiap

individu dapat memberikan pertolongan pada kaum kerabatan maupun yang membutuhkannya. Ikut berpartisipasi bagi kemaslahtan umat dan bertindak di jalan Allah dalam menegakan kalimat-Nya, karena islam memerintakan pemeluknya untuk bekerja, dan memberi bobot perintah bekerja tersebut sepadan dengan pemerinta shalat, shodaqoh dan jihat ditangan Allah.

II.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Pabundu. (2008) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

menurut Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

II.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pengaruh, kiat atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati dan antusias untuk mencapai tujuan kelompok (Kontz dalam Pabundu (2008:63) pokok-pokok kepemimpinan antara lain adalah 1) kecakapan khusus. 2) mempengaruhi orang lain. 3) melaksanakan usaha bersama. 4) mengusahakan pencapaian tujuan organisasi. (pabundu, 2008:65).

Wahjosumidjo (2005:349), mengemukakan bahwa dalam praktek organisasi kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan

bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi. Kepemimpinan biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan.

Handoko (2006: 29) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sedangkan menurut Stoner (2006:31) kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan atau pemberian pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungantugasnya. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok (Miftha Toha, 2004: 35).

“Kepemimpinan” biasanya diartikan atau didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Hersey dan blanchard dalam sudjana (2007:21) mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau perilaku kelompok. Upaya mempengaruhi perilaku ini bertujuan untuk mencapai tujuan perorangan, seperti tujuan diri sendiri atau tujuan teman.

Tujuan perorangan tersebut mungkin bersamaan atau mungkin pula berbeda dengan tujuan organisasi. Ada tiga jenis kriteria kinerja :

- 1). Kriteria penilaian yang berfokus pada karakteristik pribadi tenaga kesehatan, loyalitas, keandalan, kemampuan komunikasi dan keterampilan memimpin.
- 2). Kriteria berdasarkan berprilaku fokus bagaimana pekerjaan dilaksanakan oleh karyawan tersebut.
- 3). Kriteria berdasarkan hasil yang berfokuskan pada apa yang telah dicapai.

Sementara itu stogdill mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok dalam upaya menyusun dan mencapai suatu tujuan, selanjutnya stogdill mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki 10 dimensi yaitu:

- 1) Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian paham dalam suatu kelompok.
- 2) Kepemimpinan merupakan upaya persuasi atau himbauan, bukan paksaan
- 3) Kepemimpina adalah kepribadian yang tercermin dalam sifat dan watak yang unggul sehingga keunggulan itu menimbulkan pengaruh terhadap pihak yang dipimpin.
- 4) Kepemimpinan adalah tindakan atau prilaku untuk mengarahkan kegiatan bersama dalam mencapai kepentingan dan tujuan bersama
- 5) Kepemimpinan merupakan focus dari proses kegiatan kelompok sehingga kepemimpinan itu mendapatkan gagasan baru, perubahan baru dan susunan yang kondusif untuk menumbuhkan aktifitas kelompok.

- 6) Kepemimpinan merupakan hubungan kekuasaan.
- 7) Kepemimpinan merupakan sarana untuk mencapai tujuan
- 8) Kepemimpinan terjadi karena adanya interaksi antara seseorang dan orang lain atau kelompok
- 9) Kepemimpinan adalah peran orang-orang yang dipimpin.
- 10) Kepemimpinan merupakan jabatan inisiasi yang berstruktur

Edwin Ghiselli Dalam Handoko (2005:36) mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan. Edwin Ghiselli mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan kemampuan berfikir
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah
6. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

II.2.1 Kepemimpinan Menurut Pandangan Islam

1. Islam

Islam adalah agama yang sangat memperhatikan masalah kepemimpinan (leadership). Hal ini, disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, karena islam memandang bahwa manusia pada dasarnya adalah pemimpin, yaitu wakil Allah SWT dimuka bumi, dalam hadis shahih, Rasulullah saw menegaskan bahwa setiap orang (kamu) adalah pemimpin.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ



“Dan dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amatcepat siksaan”. (Q.S Al An’am ayat 165)

2. Manusia

Manusia sebagai makhluk sosial tidak akan berkembang dengan baik, tanpa kepemimpinan yang kuat dan mencerahkan (*the inspiring leader*). Menurut sosiolog muslim Ibn Khaldun, ada dua hal yang sangat diperlukan suatu masyarakat:

- a). Norma-norma hukum
- b). Kepemimpinan (pemimpin) yang kuat

kedua hal ini menjadi syarat mutlak lahirnya masyarakat yang beradab dan berbudaya tinggi. Tanpa keduanya suatu masyarakat, akan mudah terseret kedalam perpecahan dan permusuhan yang berkepanjangan (*chaos*).

3. Pemimpin

Karena pemimpin menjadi salah satu faktor penentu kemajuan (dan juga kebangkrutan) suatu masyarakat atau bangsa. Dalam adagium Arab ada ungkapan yang amat terkenal, yaitu: *manusia akan mengikuti agama-agama raja mereka*

II.2.2 Arti dan Makna Kepemimpinan Dalam Islam

Kepemimpinan yang efektif dan mencerahkan itu, harus ditunjukkan paling tidak dalam tiga hal, yaitu: pelayanan (*khadamat*), kedekatan dan komunikasi alias keterhubungan dan ketersambungan dengan kepentingan umat (*al-labligh wa al-bayan*), dan keteladanan (*qudwah hasanah*)

a. Pelayanan

Pelayanan yang baik (*khadamat*) adalah hal yang paling pokok dalam kepemimpinan islam. Dengan makna ini maka kepemimpinan, menjadi medium, pengabdian yang tinggi ke pada Allah SWT, dalam perspektif islam, pemimpin tidak dipahami sebagai ‘penguasa’ (apa lagi juragan besar), tetapi justru pelayan yang harus bekerja keras untuk membantu masyarakat. Pemimpin kata tokoh pejuang kemerdekaan Indonesia. H. Agus Salim, adalah “menderita” dalam arti bekerja keras untuk rakyat, bukan bersenang-senang diatas penderitaan orang lain.

Para Nabi dan Rasul Allah adalah pemimpin-pemimpin sejati, karena kedudukan mereka sebagai “pengembala” dalam arti pelayanan dan pengayom umat. Diilhami oleh kepemimpinan para Nabi itu, Raja Fahd dari Arab Saudi, menyebut dirinya sebagai “Pelayan Dua Tanah Suci,” Mekah dan Madinah (*khadim al-Haramain*), karena sebagai Raja (pemimpin), ia harus melayani kaum muslim yang datang kesana untuk melaksanakan haji dan umrah dari seluruh dunia.

b. Kedekatan dan Komunikasi dengan Umat

Kedekatan dan komunikasi dengan umat menjadi ide dasar kedua dalam kepemimpinan Islam, ide ini mengajarkan bahwa tidak boleh ada jarak (*gap*) antara pemimpin dan umat. Berbagai masalah yang muncul belakangan ini, seperti maraknya paham dan aliran sesat, radikalisme agama, anarkisme dan lain-lain. Ditengarai karena tidak adanya komunikasi antara pemimpin dan umat. Pemimpin memang wajib berkomunikasi dengan umat. Oleh sebab itu, pemimpin dalam pandangan Islam, tidak boleh bisu, tetapi ia wajib memiliki sifat *tabligh*.

Nabi Musa a.s sebagaimana diceritakan dalam al-Qur'an. Berdo'a kepada Allah swt agar kata-kata (pikiran)-nya bisa dimengerti oleh kaumnya. “ya Tuhanku, lapangkanlah untuku dadaku, dan mudahkanlah untuku urusanku, dan lepaskanlah kekakuan dari lidahku, supaya mereka mengerti perkataanku,” (QS. Thaha [20]: 25-28). Nabi Ibrahim a.s. malah meminta agar menjadi komunikator yang efektif, (*lisana shidqin*), yang kata-katanya abadi, tetap berpengaruh bagi orang-orang kemudian, firman Allah: *dan jadikanlah aku buah tutur (jurubicara) yang baik bagi orang-orang (yang datang) kemudian*.

c. **Keteladanan (Uswah Hasanah).**

Keteladanan (*qudwah dan Uswah hasanah*) merupakan hal yang sangat penting dalam kepemimpinan islam. Dalam bahasa modern keteladanan (*qudwah hasanah*) ini disebut “*lead by exsample*” yakni memimpin dengan memberi bukti, bukan janji. Keteladanan adalah kekuatan yang melahirkan pengaruh, aura, bahkan karisma. Kita semua mengetahui bahwa pengaruh adalah kekuasaan (*Influence is power*). Karena berbasis keteladanan, kepemimpinan dalam perspektif Islam (*leadership in the Islamic perspektive*) bergerak dari dalam keluar (*in side out*), bukan sebaliknya dipaksakan dari luar kedalam. Inilah kepemimpinan dalam arti sebenarnya, saya ingin mengutip sekali lagi sabda nabi saw di atas “*setiap kamu adalah pemimpin, dan harus bertanggung jawab atas rakyat yang dipimpinnya*”. Hadist ini tak hanya menegaskan pentingnya kepemimpinan, seperti umumnya dipahami, tetapi juga mengajarkan bahwa kepemimpinan harus tumbuh dari dalam, dengan latihan untuk bisa menjadi pemimpin atas diri kita sendiri. Karena percayalah seseorang tidak akan bisa memimpin orang lain, apa lagi memimpin bangsa, jika memimpin dirinya saja dia tidak mampu.

II.2.3 Tipe Tipe Kepemimpinan

1. Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu perbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya, hal ini sebagaimana menurut Nawawi (2006), bahwa pendapatnya membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6, yaitu :

- a. Tipe kepemimpinan pribadi (personal leadership). Dalam system kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
- b. Tipe kepemimpinan non pribadi (non personal leadership). Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.
- c. Tipe kepemimpinan otoriter (autoritarian leadership). Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan- peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- d. Tipe kepemimpinan demokratis (democratic leadership). Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.
- e. Tipe kepemimpinan paternalistik (paternalistic leadership). Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.

- f. Tipe kepemimpinan menurut bakat (indogenous leadership). Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya system kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk menggerakkan dan memotivasi dalam melakukan tugas dan wewenang untuk mencapai tujuan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi, dalam islam tentang kepemimpinan disebutkan dalam sebuah surah AL-anbiyya ayat 73 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah,

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu variabel penting dalam kehidupan umat, bahkan menjadi faktor penentu (*determinan factor*) kemajuannya. Menurut Imam Ghazali, hakekat kepemimpinan adalah pengaruh, yakni kedudukan seseorang dimata dan dihati umat (*maqamuka fi qulup al-nas*). Tanpa pengaruh, seorang tak dinamakan pemimpin meskipun ia secara formal memiliki dan

memangku jabatan penting dalam pemerintahan, organisasi maupun korporasi /perusahaan. (Imam Ghazali)

Hakekat kepemimpinan, seperti telah disinggung, tak lain adalah pengaruh. Kepemimpinan adalah proses induksi atau memengaruhi orang lain agar bertindak mencapai tujuan umum (*the process of inducing others to take action toward a common goal*). Tindakan memengaruhi orang lain agar mereka secara sukarela mencapai tujuan organisasi (*influencing others to voluntarily pursue organizational goals*). Pengertian, lain seperti dikemukakan Fred Smith, kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang lain agar mereka secara sadar melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Dalam Al Qur'an (Qs Al Maa'idah ayat 12) dijelaskan sebagai berikut:

﴿وَلَقَدْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَبَعَثْنَا مِنْهُمُ اثْنَيْ عَشَرَ نَقِيبًا وَقَالَ اللَّهُ إِنِّي مَعَكُمْ لَئِنْ أَقَمْتُمُ الصَّلَاةَ وَآتَيْتُمُ الزَّكَاةَ وَآمَنْتُمْ بِرُسُلِي وَعَزَّرْتُمُوهُمْ وَأَقْرَضْتُمُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا لَأُكَفِّرَنَّ عَنْكُمْ سَيِّئَاتِكُمْ وَلَأُدْخِلَنَّكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ فَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ مِنْكُمْ فَقَدْ ضَلَّ سَوَاءَ السَّبِيلِ ﴿١٣﴾﴾

Artinya :

Dan sesungguhnya Allah telah mengambil perjanjian (dari) Bani Israil dan telah Kami angkat diantara mereka 12 orang **pemimpin** dan Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku beserta kamu, sesungguhnya jika kamu

mendirikan shalat dan menunaikan zakat serta beriman kepada rasul-rasul-Ku dan kamu bantu mereka dan kamu pinjamkan kepada Allah pinjaman yang baik^[406] sesungguhnya Aku akan menutupi dosa-dosamu. Dan sesungguhnya kamu akan Kumasukkan ke dalam surga yang mengalir air didalamnya sungai-sungai. Maka barangsiapa yang kafir di antaramu sesudah itu, sesungguhnya ia telah tersesat dari jalan yang lurus.

II.3 Budaya Organisasi

Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki oleh para anggota kelompok organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Schein, 1986 : Hofstede, 1980:Sackman,1992: Meschi dan Roger, 1995) dikutip dari Tjahjono (2003: 5)

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: tingkat asumsi dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*value*) dan Tingkat Artifact yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan yaitu sesuatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan berikutnya *value*, *value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu value bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa

dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar (schein, 1991) dalam Ndraha (2005:20).

Para pendiri menetapkan kebudayaan awal dan memproyeksikan suatu gambaran bagaimana organisasi itu nantinya, organisasi disimpulkan sebagai “roh” organisasi karena disana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting untuk berkompetisi, banyak peneliti organisasi mengatakan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu kekuatan perusahaan yang paling sulit ditiru oleh kompetitor karena terkait karena proses interaksi dan proses waktu. Istilah budaya organisasi dipopulerkan setelah dipublikasikan oleh Peters dan Waterman 1972 dalam bukunya “*In Search of Excellence*”. Istilah budaya dalam teori digunakan dalam antropologi sosial dan telah digunakan pertama kali sebagai suatu cara untuk menggambarkan kualitas kelompok manusia dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda. Masing-masing memiliki filosofi yang prinsip bisnis, cara pemecahan permasalahan dan pengambilan keputusan sendiri, serta memiliki keyakinan, perilaku dan pola pemikiran, praktek bisnis dan kepribadian sendiri. Keyakinan dan praktek yang ada dalam budaya suatu organisasi bisa berasal dari satu orang, kelompok kerja, departemen, atau divisi yang berpengaruh.

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah (Drucker

dalam Pabundu, 2008:4), unsur-unsur budaya organisasi antara lain adalah 1) unsur intensitas. 2) unsur kejelasan. 3) unsur penyebarluasan. 4) unsur kohesi. 5) unsur komitmen. 6) unsur ritual. 7) unsur jaringan budaya. 8) unsur kinerja (Pabundu, 2008:118).

Sifat-sifat yang dimiliki budaya organisasi secara mendasar dikemukakan oleh Hofstede (2006) meliputi:

- 1). Menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang.
- 2). Ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan
- 3). Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik
- 4). Dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang secara bersama-sama membentuk organisasi
- 5). Halus
- 6). Sukar berubah

Robbins (2003) menunjukkan 4 fungsi penting budaya organisasi yaitu:

1. Memberikan suatu identitas organisasi kepada para anggota organisasi
2. Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memilih sense terhadap sekitarnya.

Macam-macam perbedaan budaya organisasi:

- a. *Apathetic Culture* yaitu perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antar manusia maupun perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas dua-duanya rendah.
- b. *Caring Culture* yaitu rendahnya perhatian terhadap kinerja namun perhatian terhadap hubungan antar manusia tinggi. Penghargaan lebih didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni dan bukan atas kinerja pelaksanaan tugas.
- c. *Exating Culture* yaitu perhatian terhadap hubungan antara manusia rendah tetapi perhatian terhadap kinerja tinggi. Secara ekonomis penghargaan sangat memuaskan tetapi hukuman atas kegagalan yang dilakukan juga sangat berat sehingga keamanan pekerjaan menjadi sangat rendah.
- d. *Integrative Culture* yaitu perhatian terhadap hubungan dan kinerja tinggi

Robbins (2003:721) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan yang dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai seri (*essence*) dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Inovation and Risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*) suatu tingkatan dimana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*) analisis dan perhatian pada rincian.

3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People Orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi Tim (*Team Orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir disekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Edgar Schein dalam Luthans (2007:124) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari berfikir dan merasakan hubungan dengan masalah tertentu.

Perbedaan perspektif budaya pada berbagai organisasi bahwa saat individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, cerita orang-orang dengan apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal organisasi,

kode perilaku formal, ritual, tugas, sistem gaji, bahasa dan lelucon yang hanya dimengerti oleh orang dalam dan sebagainya. Elemen tersebut merupakan beberapa manifestasi budaya organisasi.

Wirawan (2007:10) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang di kembangkan dalam waktu lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasi dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dan memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dari pendapat-pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebuah tatanan atau sistem yang dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi, dan bila dirasakan baik maka akan diturunkan kepada anggota yang baru, juga merupakan pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Sebuah organisasi tentu menginginkan setiap anggotanya untuk dapat menyerap nilai budaya dan norma yang ada dan dikembangkan dalam organisasi. Semakin dalam dan dianut secara meluas budaya tersebut, maka budaya tersebut semakin kuat. Budaya yang kuat dapat berperan untuk menggantikan formalisasi. Formalisasi adalah nilai dan norma yang tertulis yang menjadi aturan diperusahaan. Formalisasi yang tinggi dalam sebuah perusahaan menciptakan predikibilitas, ketertiban dan konsistensi, demikian halnya dengan budaya yang kuat (Robbins, 2003:723).

Budaya yang kuat akan mendukung standar etis yang tinggi, untuk menciptakan budaya yang kuat yang mendukung standar etis yang tinggi ada beberapa hal yang dapat dilakukan manajemen, diantaranya:

Jadilah model yang kelihatan. Karyawan akan melihat perilaku manajemen puncak sebagai tolak ukur untuk merancang perilaku yang tepat. Bila manajemen senior terlihat mengambil jalur cepat yang etis, ia memberikan pesan yang positif untuk semua karyawan. Artinya pemimpin harus memberikan teladan bagi para bawahannya.

II.3.1 Budaya Organisasi Menurut Pandangan Islam

Guna menumbuhkan suasana aktivitas yang Islami dalam suatu organisasi Islam, maka perlu dikembangkan budaya organisasi yang Islami. Nilai-nilai (Values) Islam yang perlu dikembangkan menjadi budaya organisasi, sebagaimana dalam Al Qur'an (Al Hujurat:11)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرُونَ قَوْمًا مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ
وَلَا نِسَاءً مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا
تَنَابَزُوا بِاللُّقَبِ بِيَسِّ الْأَسْمَاءِ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ
هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿١١﴾

Artinya.

Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari

mereka. Dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik. Dan janganlah suka mencela dirimu sendiri^[1409] dan jangan memanggil dengan gelaran yang mengandung ejekan. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) yang buruk sesudah iman^[1410] dan barangsiapa yang tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim.

Adapun yang perlu diterapkan dalam sebuah organisasi dalam Islam di antaranya adalah:

1. Ibadah

Segala aktivitas yang diselenggarakan dalam organisasi Islam dijiwai oleh semangat untuk beribadah kepada Allah swt dan mengharap keridhaan-Nya. Sebagaimana dalam Al Qur'an (Maryam:65).

رَبُّ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا فَاعْبُدْهُ وَاصْطَبِرْ لِعِبَادَتِهِ هَلْ تَعْلَمُ
لَهُ سُمِّيًّا

Artinya:

Tuhan (yang menguasai) langit dan bumi dan apa-apa yang ada di antara keduanya, maka sembahlah Dia dan berteguh hatilah dalam beribadat kepada-Nya. Apakah kamu mengetahui ada seorang yang sama dengan Dia (yang patut disembah).

2. Profesional

Aktivitas organisasi Islam dirancang dengan cermat, diselenggarakan secara detail, selesai dilaksanakan dengan tuntas dan berhasil dicapai tujuannya dengan baik.

3. Kualitas

Aktivitas organisasi Islam diselenggarakan untuk mencapai hasil dengan kualitas (mutu) dengan sebaik-baiknya sesuai dengan standar jaminan mutu yang telah dinyatakan.

4. Prestasi

Seluruh komponen yang terlibat dalam aktivitas organisasi Islam, baik pengurus, team, panitia, peserta maupun anggota diharapkan mampu berprestasi setinggi mungkin dibidangnya masing-masing.

5. Perbaikan

Seluruh komponen yang terlibat dalam aktivitas organisasi, baik pengurus, panitia, team, maupun anggota berusaha untuk melakukan perbaikan secara individual maupun kelompok demi suksesnya program-program organisasi. (Ustadz Rofi Munawar Lc)

II.3 Kerangka Berfikir

II.3.1 Pengaruh Antara Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja dalam mencapai sasaran. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang baik, dapat mempengaruhi dan membawa pegawai pada kegiatan-kegiatan dalam pencapaian

tujuan organisasi. Pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan memiliki disiplin kerja yang tinggi apabila mereka memiliki pimpinan yang dapat mereka teladani. Pegawai akan melaksanakan tugas atau pekerjaan mereka dengan senang hati tanpa ada unsur keterpaksaan yang mampu mendukung tercapainya efektivitas kerja.

Berdasarkan pembahasan diatas, kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan oleh pegawai. Dengan kepemimpinan yang efektif, pegawai akan meningkatkan kinerja mereka yang bermuara pada peningkatan efektivitas kerja dengan demikian diduga terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

II.3.2 Pengaruh Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena:

1. Menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk membeikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.
2. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja.
3. Memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras.
4. Meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Sebuah organisasi, maka diperlukan adanya.

1. Dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam ruang lingkup organisasi tersebut.
2. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi team, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka.
3. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan (Robbins; 1996).

Budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan bauran nilai-nilai, kepercayaan, norma dan pola perilaku dalam suatu organisasi. Melalui budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial karena budaya merupakan predikat sosial yang membantu mempersatukan kelompok dengan memberikan standar yang tepat tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa dengan budaya organisasi yang baik membantu bagi anggotanya untuk memahami lingkungan dan

menentukan cara menanggapi. Keadaan ini akan mendukung tercapainya efektivitas kerja yang baik pula. Melalui kerja sama anggota organisasi maupun mewujudkan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dengan demikian diduga terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

II.3.3 Pengaruh Antara kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan Kinerja Karyawan

1. Gaya kepemimpinan

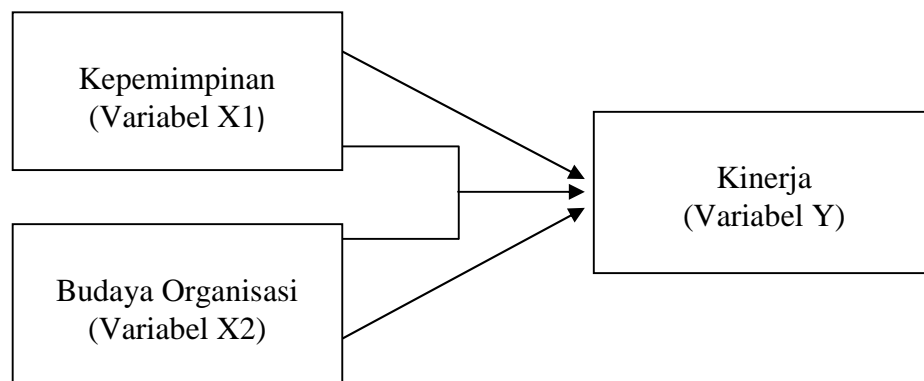
seorang pemimpin suatu organisasi dapat menentukan berhasil tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dalam upaya peningkatan peran karyawan, maka pelaksanaan prinsip-prinsip komunikasi perlu lebih ditingkatkan dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan.

2. Hasil Kinerja

Kinerja suatu instansi tidak dapat berhasil atau tidak dapat tercapai dengan baik, hal ini disebabkan karena setiap karyawan atau para pelaku dalam suatu organisasi atau instansi belum menyumbangkan tenaga dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan instansi dan pimpinan belum mengetahui bagaimana cara mengukur tingkat sumbangan tenaga kerja dalam bentuk kinerja karyawan serta belum mengetahui kapan kinerja karyawan kapan harus dinilai sehingga karyawan tidak bekerja secara optimum (Satono dalam Ibnu Hartanto, 2008:5).

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan tujuan penelitian yang ditetapkan sebelumnya, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah

metode survei dalam teknik korelasional. Teknis ini untuk menganalisis hubungan antara dua variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan satu variabel terikat (Variabel dependen) yaitu kinerja (Y). Untuk melihat hubungan diatas, dapat dilihat pada gambar konstelasi model masalah berikut ini:



II.4 Operasional Variabel

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Anwar, 2009:67). Kinerja adalah skor yang diperoleh dari jawaban secara responden terhadap angket yang disusun untuk mengukur indikator: 1) pelatihan. 2) tanggung jawab. 3) keterampilan. 4) keandalan. 5) tepat waktu (Ridwan, 2007:66).

2. Kepemimpina

Kepemimpina adalah pengaruh, kiat atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati dan antusias untuk mencapai tujuan kelompok (Koontz dalam Pabundu, 2008:63). Kepemimpinan adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden terhadap angket yang disusun untuk mengukur indikator: 1) Kecakapan Khusus. 2) Mempengaruhi orang lain. 3) Melaksanakan usaha bersama. 4) Mengusahakan pencapaian tujuan organisasi. (Pabundu, 2008:65).

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, memahami terhadap masalah-masalah (Duricker dalam Pabundu, 2008:4). Budaya organisasi adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden terhadap angket yang disusun untuk mengukur indikator: 1) unsur intensitas, 2) unsur kejelasan. 3) unsur penyebarluasan. 4) unsur kohesi. 5) unsur komitmen. 6) unsur ritual. 7) unsur jarimgam budaya. 8) unsur kinerja (Pabundu, 2008:118).

Tabel 1 : Indikator Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

PENGERTIAN	INDIKATOR
<p>Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Anwar, 2009:67).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku sosial 2. Perilaku bekerja 3. Cara berpikir 4. Tingkat kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan 5. Kepuasan
<p>Kepemimpinan adalah pengaruh, kiat atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati dan antusias untuk mencapai tujuan kelompok (Kootz dalam Pabundu, 2008:63)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi verbal 2. Manajemen waktu dan stress 3. Manajemen pengambilan Keputusan 4. Mengakui, menjelaskan dan memecahkan permasalahan 5. Memotivasi dan mempengaruhi orang lain 6. Mendelegasikan wewenang 7. Menetapkan tujuan dan menjelaskan visi 8. Memiliki kesadaran diri 9. Membangun kerja tim, dan 10. Manajemen konflik (Luthans, 2004:619-627).
<p>Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah (duricker dalam Pabundu, 2008:4).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebiasaan (bahasa dan uniform), 2. Aturan dalam mencapai tujuan 3. Misi organisasi 4. Cara individu hidup berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat) 5. Cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. (Pabundu, 2008:118).

II.5 Penelitian Sebelumnya

1. Rudi Hartono

Dengan judul skripsi Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Bangkinang Kampar dengan pembahasannya adalah sebagai berikut:

Pada PDAM Tirta Bangkinang Kampar adalah perusahaan daerah air minum (PDAM) dalam bentuk perseoan terbatas (PT) yang mendistribusikan air minum didaerah bangkinang. Perusahaan air minum daerah Tirta Bangkinang, yang mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat akan kebutuhan air minum dan air bersih, tugas ini tentu saja harus dilakukan dengan tujuan pembangunan nasional yang meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan pengamatan dilapangan berkaitan dengan efektifitas kerja ditemui gejala-gejala sebagai berikut:

- a. Adanya sebagian karyawan yang belum melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawab.
- b. Dalam pelaksanaan pekerjaan terkadang kurang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dalam organisasi.
- c. Realisasi program kerja sering sering terlambat dari jadwal yang telah ditetapkan.
- d. Kurangnya partisipasi pegawai dalam pencapaian organisasi.

Berdasarkan penomena diatas menurut analisa penulis dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti kemampuan dan keterampilan pegawai yang rendah,

kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang kurang kompeten dan budaya organisasi yang kurang mendukung.

2. Ratna Novita

Pada pembahasan sebelumnya dengan judul skripsi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan bagian Pulp Making 9 Pada PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER Tbk. Perawang, dengan kesimpulannya adalah sebagai berikut:

- a. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pada bagian Pulp Making 9 Pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang masih belum memuaskan karena dalam operasional bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang, belum merupakan budayab organisasi yang sesungguhnya yang diharapkan karyawan.
- b. Seharusnya perusahaan lebih meningkatkan lagi budaya organisasi, karena dengan kuisioner yang disebabkan terbukti bahwa peningkatan kemampuan pegawai dan pembentukan budaya organisasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga perusahaan perlu melakukan pembenahan terhadap budaya organisasi, ke arah yang lebih baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

II.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah sebuah taksiran/ refrensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati. Sudjana (1998;

36) dan Sugiyono (2001; 39) menyatakan bahwa hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori-teori belum menggunakan fakta-fakta atau melalui uji secara empiris.

Dari deskripsi teoritis ketiga variabel dan kerangka berfikir di atas, dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

H.6.1. Di duga terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

H.6.2. Di duga terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

H.6.3. Di duga terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.