

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A . Landasan Teori

1. Gaya Kepemimpinan

1.1 Pengertian

Gaya kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang dalam mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, dalam kata lain ialah proses memimpin sebuah kelompok dan memengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Coulter, 2012). Gaya kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl , 2010). Menurut Miftah (2007) Gaya kepemimpinan adalah sebuah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

1.2. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya pemimpin adalah modalitas kepemimpinan, artinya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dengan melaksanakan

cara-cara yang dikehendaki. Menurut Masa'deh (2016) menyatakan ada beberapa yang menjadi indikator gaya kepemimpinan, yaitu :

| No | Indikator | Sub-Indikator |
|----|------------------------------------|---|
| 1. | <i>Transformational Leadership</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan memberi dorongan dan bantuan 2. Pimpinan memberi tantangan 3. Pimpinan dapat menyelesaikan masalah 4. Pimpinan mendorong visi 5. Pimpinan mendorong inisiatif |
| 2. | <i>Transactional Leadership</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Teguran pimpinan 2. Pimpinan mencatat kesalahan bawahan 3. Imbalan prestasi dari pimpinan 4. Reward kinerja dari pimpinan |

Sumber : Masa'deh dkk (2016)

2. Budaya Organisasi

2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai (*values*), keyakinan, asumsi atau norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Darodjat ,2015). Menurut Sedarmayanti (2014) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana. Dari teori - teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

2.2. Ciri dan dimensi Budaya Organisasi

Berdasarkan berbagai definisi budaya organisasi diatas menunjukkan peranan budaya organisasi yang mana dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk dapat mengetahui ciri budaya, maka berdasarkan teori Deal dan Kennedy (2012) ciri budaya organisasi yaitu:

1. Seluruh anggota yang ada didalam organisasi bersikap loyal kepada organisasi, memahami tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak;
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang - orang di dalam organisasi digariskan dengan jelas yang kemudian dapat dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan sehingga orang yang ada dalam organisasi menjadi saling kohesif;

3. Nilai - nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari - hari secara konsisten oleh semua yang bekerja dalam perusahaan, baik yang berpangkat tinggi maupun yang berpangkat rendah;
4. Organisasi memberikan tempat khusus kepada tokoh/pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam tingkatan tokoh /pahlawan baru, misalnya penjualan terbaik tahun ini, pemberi saran terbaik, dan sebagainya
5. Dijumpai banyak ritual, mulai dari yang sederhana sampai dengan ritual yang mewah, pemimpin selalu hadir dalam acara - acara ritual ini.
6. Karakteristik Budaya Organisasi
Menurut Robbins dan timoty (2015), budaya organisasi akan membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:
 - a. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas
 - b. Budaya memuat rasa indentitas bagi anggota organisasi
 - c. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu
 - d. Budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial
 - e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme sense-making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Carl, CF dkk. (2003) dalam jurnalnya menyatakan bahwa indikator Budaya Organisasi memiliki 4 faktor yaitu Keterlibatan, Konsistensi, Adaptif dan Misi.

| No | Faktor | Indikator | Sub-Indikator |
|----|--------------|------------------------|--|
| A. | Keterlibatan | Pemberdayaan | <ol style="list-style-type: none"> Keputusan biasanya dibuat ketika semua informasi sudah lengkap. Informasi disebarluaskan sehingga setiap orang dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan.s Setiap orang percaya bahwa dia dapat memberikan dampak positif. |
| | | Orientasi Tim | <ol style="list-style-type: none"> Bekerja di organisasi ini seperti menjadi bagian dari tim. Organisasi ini mengandalkan kontrol dan koordinasi horizontal untuk mendapatkan pekerjaan dilakukan,bukan hierarki. Tim adalah blok bangunan utama dari organisasi ini. |
| | | Kemampuan Pengembangan | <ol style="list-style-type: none"> Organisasi ini terus berkembang dibandingkan dengan pesaingnya dalam banyak dimensi. Organisasi ini terus berinvestasi dalam keterampilan karyawan. Kemampuan orang-orang dalam organisasi ini dipandang penting sebagai sumber keunggulan kompetitif. |
| | Konsistensi | Nilai Inti | <ol style="list-style-type: none"> Para pemimpin dan manajer mengikuti pedoman yang mereka tetapkan untuk sisa organisasi. Ada seperangkat nilai yang |

| No | Faktor | Indikator | Sub-Indikator |
|----|---------------|------------------------|--|
| | | | <p>jelas dan konsisten dalam organisasi ini yang mengatur cara kita berbisnis.</p> <p>3. Organisasi ini memiliki kode etik yang memandu perilaku kita dan memberi tahu kita benar dari yang salah.</p> |
| | | Kesepakatan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketika terjadi ketidaksepakatan, kami bekerja keras untuk mencapai solusi yang menguntungkan kedua belah pihak yang berselisih. 2. Mudah untuk mencapai konsensus, bahkan pada masalah yang sulit. 3. Kami sering mengalami kesulitan mencapai kesepakatan tentang isu-isu utama. |
| | | Koordinasi & Integrasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Orang-orang dari unit organisasi yang berbeda masih memiliki perspektif yang sama. 2. Mudah untuk mengkoordinasikan proyek-proyek di seluruh unit fungsional dalam organisasi ini. 3. Ada keselarasan tujuan yang baik di seluruh tingkatan organisasi ini. |
| | Adaptabilitas | Menciptakan Perubahan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi ini sangat responsif dan mudah berubah. 2. Organisasi ini merespon dengan baik terhadap pesaing dan perubahan lain dalam 3. lingkungan bisnis. 4. Organisasi ini terus-menerus mengadopsi cara-cara baru dan lebih baik |

| No | Faktor | Indikator | Sub-Indikator |
|----|--------|-------------------------|---|
| | | | untuk melakukan pekerjaan. |
| | | Fokus Pelanggan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Komentar dan rekomendasi pelanggan sering menyebabkan perubahan dalam hal ini 2. organisasi. 3. Masukan pelanggan secara langsung mempengaruhi keputusan kita. 4. Kepentingan pelanggan akhir sering diabaikan dalam keputusan kita. |
| | | Pembelajaran Organisasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kami memandang kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan memperbaiki diri. 2. Organisasi ini mendorong dan memberi penghargaan kepada mereka yang mengambil risiko. 3. Kami memastikan bahwa kami mengoordinasikan tindakan dan upaya kami antara 4. unit yang berbeda dalam organisasi ini. |
| | Misi | Arah Strategi & Niat | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi ini memiliki tujuan dan arah jangka panjang. 2. Organisasi ini memiliki misi yang jelas yang memberi makna dan arah kepada 3. pekerjaan kita. 4. Organisasi ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan. |
| | | Tujuan & Objektivitas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ada kesepakatan luas tentang tujuan organisasi ini. 2. Pemimpin organisasi ini menetapkan tujuan yang ambisius, tetapi realistis. 3. Pimpinan telah dengan jelas menyatakan tujuan yang ingin kami capai. |

| No | Faktor | Indikator | Sub-Indikator |
|----|--------|-----------|--|
| | | Visi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kami memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi ini di masa depan 2. Pemimpin organisasi ini memiliki orientasi jangka panjang. 3. Visi kami menciptakan kegembiraan dan motivasi bagi karyawan kami. |

Sumber : Carl, CF et al. (2003)

3. Kompetensi

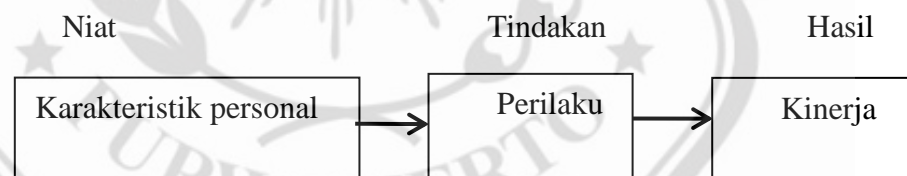
3.1. Pengertian

Pengertian kompetensi menurut beberapa ahli yaitu menurut Tyson (2006) menyatakan, bahwa istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Menurut Martin (2006) menyatakan, bahwa kompetensi biasanya mengacu pada fungsi atau kegiatan yang dilakukan oleh manajer, seperti pengembangan pegawai, dimana kompetensi merupakan kualitas individu yang dibawa pegawai ke dalam pekerjaan, seperti kreativitas dan keterampilan menghasilkan jaringan. Sedangkan menurut Elliot dan Dweck (2005) bahwa kompetensi merupakan kondisi atau kualitas dari kemampuan, kecukupan, kesuksesan, dan efektivitas.

3.2. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu motif, watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan (Spencer dan spencer, 1993).

1. Karakteristik motif merupakan sesuatu perbedaan mengenai dorongan karyawan untuk bertindak dalam meraih apa yang diinginkannya.
2. Karakteristik watak merupakan perbedaan mental pegawai dan konsistensi dalam merespon rangsangan, tekanan, situasi dan informasi.
3. Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanya.
4. Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental. Kompetensi motif, watak, dan konsep diri mempengaruhi karakteristik keterampilan yang pada gilirannya mempengaruhi *outcome* kinerja.



Gambar 1 : Model arus sebab akibat kompetensi

3.3. Indikator Kompetensi

Menurut Hanafi, M. Hisham dan Siddig Balal Ibrahim (2018) dalam jurnalnya “Impact of Employee Skills on Service Performance” ada beberapa indikator untuk mengukur kompetensi pegawai, diantaranya:

1. Mengetahui tanggung jawab dan prioritas tugasnya
2. Menampilkan pengetahuan tentang produk
3. Memahami pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, dan teknik yang baru dalam perusahaan
4. Perhatian terhadap tugas secara detail
5. Dapat merespons secara efektif
6. Menerima umpan balik tentang kinerja
7. Toleran terhadap sudut pandang yang berbeda
8. Mampu menyelesaikan konflik secara efektif
9. Kooperatif dan mau
10. Mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah
11. Memiliki citra diri yang positif, ramah, dan sopan
12. Kepedulian terhadap kebutuhan orang lain
13. Peka terhadap perasaan orang lain

4. Komitmen Organisasi

4.1. Pengertian

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi adalah ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan disertai penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi menurut Fred (2005) ialah refleksi loyalitas

karyawan dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mewujudkan perhatiannya terhadap organisasi disertai keyakinan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi. Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

4.2. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Mathis and Jackson (2004) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- a. Rasa memiliki organisasi, adanya keinginan karyawan untuk selalu berusaha agar tercapainya kepentingan organisasi.
- b. Kesetiaan karyawan, dimana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dan terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- c. Keterikatan seperti keluarga, ditandai dengan adanya perasaan bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Sedangkan menurut Meyer and Allen (1991) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Rasa memiliki organisasi termasuk permasalahan yang terjadi
2. Tingkat kepercayaan terhadap etika
3. Tingkat tanggung jawab social
4. Kepercayaan pada loyalitas
5. Instansi memiliki makna pribadi
6. Rasa takut pindah pekerjaan
7. Motivasi mengejar keuntungan
8. Tingkat tanggungjawab moral
9. Pertimbangan biaya pindah pekerjaan

Menurut Steer dan Porter (2008) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

- a. Faktor personal meliputi *job expectation*, *psychological contract*, *job choice factor*, dan karakteristik personal (kepribadian).
- b. Faktor organisasi, meliputi *initial works experience*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*.
- c. *Non-organizational factors*, yang meliputi *avalibleity of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalkan ada tidaknya alternatif pekerjaan lain.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

1. Faktor personal, yang salah satunya merupakan faktor kepribadian. Faktor ini menjadi pondasi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.
2. Faktor organisasi, ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dan lain sebagainya.
3. Faktor yang bukan bersal dari organisasi, seperti tidak adanya tawaran pekerjaan yang jauh lebih baik atau gaji yang lebih rendah dari organisasi.

5. Kinerja

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, sasaran, dan tujuan organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Abdullah, 2014). Amstrong dan Baron (1998) memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sedangkan menurut Wibowo (2007) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja, namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses

pekerjaan itu berlangsung. Wirawan (2009) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja karyawan meliputi elemen sebagai berikut (Mathis, 2006) :

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerja sama

Kinerja merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2010). Anitha (2014) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja keuangan atau non-keuangan karyawan terkait dengan kinerja dan keberhasilan organisasi. Yozgat, dkk (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja sebagai fungsi kinerja individu atas tugas-tugas khusus sesuai standar pekerjaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2006). Adapun menurut Mathis dan Jackson (2003) kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Kinerja karyawan meliputi elemen sebagai berikut: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan

kemampuan bekerja sama. Menurut Dessler (2013) dimensi kinerja karyawan terdiri dari lima dimensi. Kelima dimensi tersebut adalah quality of work, jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan, pengawasan pekerjaan dari atasan, kehadiran dan penciptaan. Menurut Hakala (2008), pengukuran kinerja karyawan menggunakan indikator sebagai berikut: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya. Menurut Vet dan Berk (2014) Pengukuran kinerja juga menggunakan indikator: *task*, *adaptive* dan *contextual performance*

| No | Indikator | Sub-Indikator |
|----|-------------------------------|---|
| 1 | <i>Task performance</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat standar kerja yang tinggi 2. Tingkat disiplin kerja 3. Tingkat semangat kerja 4. Mampu bekerja secara optimal 5. Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan |
| 2 | <i>Adaptive performance</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kepercayaan diri atas hasil kerja 2. Tingkat optimisme hasil kerja 3. Dapat beradaptasi dengan baik dalam tim 4. Memiliki kepercayaan tinggi terhadap rekan kerja 5. Tingkat fleksibilitas yang tinggi 6. Mampu beradaptasi pada perubahan organisasi |
| 3 | <i>Contextual performance</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggap memberikan bantuan 2. Senang mengambil tantangan 3. Tingkat solidaritas yang tinggi 4. Berperan aktif 5. Memiliki jiwa kepemimpinan 6. Dapat berkoordinasi dengan baik 7. Memiliki keahlian diluar bidang utamanya |

Hubungan antar variabel

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah proses interpersonal yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan melalui komunikasi. Griffin and Moorhead (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses membentuk atau mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan memotivasi untuk mendorong partisipasi orang lain dalam mencapai tujuan (Yulk, 2010).

Gharibvand (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai bagaimana pemimpin berkomunikasi dan berhubungan dengan orang, memotivasi dan melatih bawahan serta memberikan arahan kepada timnya untuk melaksanakan tugas mereka. Mempengaruhi adalah proses pemimpin mengkomunikasikan ide dan memotivasi karyawan untuk mendukung dan mengimplementasikannya melalui perubahan (Lussier dan Christopher, 2010). Pemimpin yang hebat tidak hanya menginspirasi karyawan untuk meningkatkan efisiensi dalam proses mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan cara bagaimana fungsi kepemimpinan dilakukan dan cara manajer berperilaku terhadap karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin berinteraksi dengan

bawahan. Gaya tersebut adalah pendekatan yang digunakan untuk memotivasi bawahan. Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi sifat, karakteristik, keterampilan dan perilaku pemimpin ketika berinteraksi dengan bawahan (Lussier dan Christopher, 2010)

Memimpin karyawan dalam perusahaan tidak dapat dilakukan secara serta merta. Gaya kepemimpinan dipilih dan disesuaikan dengan organisasi, situasi, kelompok, dan individu. (Lussier dan Christopher, 2010) menegaskan bahwa gaya dan dukungan pimpinan akan meningkatkan keterlibatan karyawan. Pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka agar sesuai dengan situasi dan kondisi kelompok tertentu.

Gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat Nawose Ing'ollan and Roussel (2017) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kemampuan dan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Menz, 2012) menemukan bahwa perilaku pemimpin dalam menjalankan tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, (Menz, 2012) menyatakan bahwa perilaku pemimpin dalam menjalankan fungsinya merupakan kunci untuk mencapai kinerja organisasi. Pengaruh gaya kepemimpinan juga disampaikan oleh Shahab dan Nisa (2014) menemukan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan memainkan peran penting untuk memastikan peningkatan kinerja individu dan organisasi (Walumbwa dkk. 2011) menjelaskan bahwa

kinerja sebagai pencapaian, eksekusi, pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Efektivitas dari sekelompok orang sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Perilaku pemimpin yang efektif dapat memfasilitasi pencapaian keinginan pengikut, yang dapat meningkatkan kinerja (NawoseIng'ollan and Roussel, 2017). Phillips (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif akan menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan dan keberhasilan individu dan organisasi.

(Walumbwa dkk. 2011) bahwa peran pemimpin dan gaya kepemimpinan sangat penting dalam mengelola retensi karyawan. Gaya kepemimpinan dapat memotivasi karyawan, yang pada gilirannya menyebabkan kenaikan tingkat kinerja dan kecenderungan retensi karyawan dalam organisasi (Walumbwa dkk. 2011) menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan di berbagai tingkatan.

2. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama, struktur organisasi, dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma - norma perilaku dalam suatu organisasi (Kast and Rosenzweig, 1985). Budaya organisasi dapat diartikan sebagai cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola - pola tertentu dalam organisasi (Kast and Rosenzweig, 1985). Budaya organisasi dapat

didefinisikan sebagai merupakan norma - norma dan nilai - nilai yang mengarahkan pada perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya (Luthan, 2011).

Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai nilai-nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara anggota organisasi berperilaku (Robbins and Judge, 2007). Hill dan Jones (2009) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Menurut Alvesson (2002), budaya organisasi adalah aturan perilaku, yang memandu kebijakan tentang cara berinteraksi antar anggota organisasi. Budaya organisasi mengendalikan cara karyawan berinteraksi baik di dalam maupun di luar organisasi. Norma dan nilai dalam organisasi akan menjadi budaya organisasi memiliki efek yang kuat pada semua orang yang terikat dengan organisasi (Gu et al. 2014).

Menurut Quinn and Robert (2011), Tseng (2010) budaya organisasi dikategorikan dalam empat kategori, yaitu: klan, adhokrasi, pasar, dan hierarki. Adapun Gu et al. (2014) mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam dimensi: kemampuan kepemimpinan untuk mengambil risiko, toleransi, berorientasi pada hasil, kolektivisme institusional, dan lingkungan kerja yang positif. Lain halnya dengan Zehir et al. (2011) mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam dimensi kompetitif, birokratis, dan komunitas. Yiing dan Ahmad (2009) membagi budaya organisasi menjadi budaya yang suportif, inovatif, dan birokratis.

Hofstede (1980) menyatakan budaya organisasi mempunyai dimensi: (1) nilai, etika dan identitas moral, dan kreatif; (2) ritual; (3) pahlawan; dan (4) simbol.

Klehe dan Anderson (2007) menggunakan kolektivisme dan individualisme sebagai dimensi budaya organisasi. Selanjutnya, Robbins and Judge (2007) menggunakan tujuh dimensi budaya organisasi, yaitu: a) *innovation and risk taking*, karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mampu pengambil risiko; b) *attention to detail*, karyawan diharapkan dapat menunjukkan ketepatan, analisis, dan memberikan perhatian terhadap detail; c) *outcome orientation*, manajemen dituntu lebih fokus pada hasil daripada teknik dan proses mencapai hasil tersebut; d) *people orientation*, keputusan manajemen mana yang mempertimbangkan dampak hasil karyawan; e) *tim orientasi*, kegiatan kerja diatur berdasarkan tim; f) *agressiveness*, karyawan didorong mempunyai perilaku agresif dan kompetitif; dan g) *stabilitas*, bahwa kegiatan organisasi menitikberatkan pada pemeliharaan status quo. Salehipour and Ah mand (2018) menemukan bahwa budaya organisasi sebagai faktor utama dalam mencapai kesuksesan kinerja karyawan. Salehipour and Ah mand (2018) meneliti pengaruh dimensi budaya organisasi seperti inovasi, komunikasi, lingkungan, humanistik tempat kerja, komitmen, sistem, dan orientasi hasil pada kinerja karyawan. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan. Budaya yang terbangun tergantung pada pandangan dan karakteristik karyawan yang bekerja

dalam organisasi. Budaya organisasi yang dibangun dengan baik berfungsi sebagai alat yang kuat untuk melaksanakan ide-ide inovatif, mempengaruhi perilaku karyawan, dan meningkatkan kinerja.

3. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Robins dan Judge (2007) komitmen organisasi adalah keadaan seorang karyawan yang memihak terhadap tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Azeem (2010) mendefinisikan komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk selaras dengan tujuan dan nilai yang dianut organisasi, kemauan untuk melakukan banyak upaya atas nama organisasi dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota dari organisasi. Menurut Meyer et al. (2002), komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat mengikat seseorang pada tindakan yang relevan dengan satu atau lebih dari target organisasi.

Komitmen organisasi merupakan kepercayaan kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai dari organisasi; kesediaan untuk mengerahkan upaya besar atas nama organisasi; dan keinginan kuat untuk tetap bekerja pada organisasi (Neubert and Halbesleben, 2015). Komitmen organisasi mencakup kepercayaan diri yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai yang ada pada organisasi; kesediaan untuk mengerahkan upaya besar atas nama organisasi; dan keinginan kuat untuk tetap bekerja dengan organisasi (Dajani, 2015). Komitmen organisasi mengacu pada tingkat adopsi nilai-nilai organisasi dalam mengidentifikasi masalah

untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan anggota organisasi (Mohammed & Eleswed, 2013). Borghei dkk. (2010), Dajani (2015) menyatakan bahwa bentuk komitmen antara lain berupa dukungan etos kerja, komitmen karier, keterlibatan pekerjaan dan komitmen serikat yang berfokus pada nilai-nilai, karier, dan pekerjaan.

Menurut Meyer dan Allen (1991), menjelaskan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga dimensi yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. *Affective commitment* adalah keterikatan secara afektif psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Chang (1999), menyatakan komitmen afektif sebagai tingkat di mana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyalitas, kasih sayang, dan rasa memiliki. Sedangkan Somers & Birnbaum (2000) mendefinisikan komitmen afektif sebagai cinta terhadap organisasi. *Continuance commitment* merupakan tingkat komitmen karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi karena pertimbangan rasional (Meyer dan Allen, 1991). Burr dan Girardi (2002) mengemukakan komitmen berkelanjutan sebagai perasaan cinta pada organisasi karena karyawan mempertimbangkan besarnya pengorbanan yang telah dilakukan jika seandainya ia meninggalkan organisasi. Somers & Birnbaum (2000) juga mendefinisikan komitmen berkelanjutan sebagai perasaan cinta terhadap organisasi karena investasi yang dirasakan karyawan baik secara psikologi maupun ekonomi lebih menguntungkan dibandingkan jika keluar dari organisasi. Normative commitment

didefinisikan sebagai kewajiban untuk tetap bertahan dalam pekerjaan. Hal ini disebabkan karena mereka merasa wajib mempunyai keyakinan tentang apa yang benar dan moralitas (Meyer dan Allen, 1991). Burr dan Girardi (2002), mengemukakan bahwa komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan karyawan berupa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Menurut Khan et al. (2010) sebuah komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepercayaan yang kuat pada nilai dan tujuan dari organisasi, kemauan untuk melakukan banyak upaya atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari organisasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik (Al Zeifeti & Mohamad, 2017). Prestasi dan kinerja karyawan ditandai oleh keterampilan, upaya, dan sifat dari kondisi kerja (Ling dan Bhatti, 2014). Hasil kerja yang efektif baru akan diperoleh ketika karyawan memiliki komitmen kuat terhadap organisasi dan keterikatan psikologis dengan organisasi (Al Zeifeti & Mohamad, 2017; Sharma and Sinha, 2015).

Komitmen organisasi adalah kesediaan untuk memberikan upaya dan kesetiaan kepada organisasi (Lapointe and Vandenberghe, 2018). Komitmen ini dapat meningkatkan moral dan perilaku karyawan sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan prestasi kerja (Jayaweera, 2015). Organisasi memerlukan karyawan yang berkomitmen. Karyawan yang berkomitmen pada suatu organisasi cenderung memiliki loyalitas tinggi (Mathieu and Zajac, 1990; Tett and

Meyer, 1993), menjadi anggota organisasi yang baik (Meyer dkk., 2002) dan melakukan pekerjaannya secara efektif (Cooper-Hakim dan Viswesvaran, 2005; Riketta, 2002).

Karyawan yang berkomitmen tinggi dapat melakukan pekerjaan lebih dari harapan manajemen (Bragg, 2002). Komitmen tinggi sangat diperlukan untuk meningkatkan prestasi, mendapatkan daya saing dan keuntungan berkelanjutan (Whitener, 2001). Sumber daya manusia dengan komitmen tinggi akan meningkatkan efektivitas organisasi. Karyawan senantiasa termotivasi dan terlibat dalam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi (Boxall and Macky, 2009). Sharma dan Bajpai (2010) menyatakan bahwa karyawan dianggap memiliki komitmen pada organisasi jika mereka mau melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi dan mencurahkan banyak upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan mengarah pada tingkat kinerja dan efektivitas yang lebih tinggi juga pada tingkat individu maupun organisasi.

4. Hubungan Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat meningkat melalui adanya kompetensi karyawan yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting karena menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan (Moehariono, 2009). Selama ini masih banyak instansi yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, dibuktikan dengan rendahnya tingkat produktivitas

pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai Sriwidodo (2010). Kompetensi pegawai diperlukan dalam melaksanakan tugasnya untuk dapat mencapai hasil kerja yang maksimal dan memuaskan. Pegawai yang memiliki kompetensi kerja yang memadai dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan. Hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja sangat erat. Kompetensi pegawai menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja seorang pegawai. Relevansinya antara keduanya kuat dan akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Sriwidodo (2010) mengatakan kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang pegawai akan lebih menguasai dan mampu menerapkan secara praktik semua tugas pekerjaan sesuai dengan job description yang ditetapkan. Kompetensi pegawai yang semakin tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai atau sifat dan konsep diri yang semakin baik. Selain itu ciri-ciri pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu mampu menjalankan tugas sesuai standar pekerjaan,

memiliki pengetahuan yang luas, mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat dan benar, mampu menyusun laporan dengan akurat dan sistematis, memiliki kemampuan menguasai emosinya dengan baik. Palan (2007) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi pegawai agar berprestasi dan sukses.

Banyak dari organisasi melakukan berbagai upaya agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja pegawai seperti profesional dan fungsional. Instansi pemerintah akan memberikan kenaikan pangkat jabatan lebih tinggi apabila pegawai telah memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan sesuai tugas utama. Hal tersebut bertolak dari kompetensi sebagai suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja. Kompetensi terdiri atas kemampuan teknis, keterampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan menejerial, maka melalui suatu kompetensi tertentu seorang karyawan akan dapat bekerja semakin baik dan berkualitas.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dan sumber informasi.

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut sangat penting untuk diungkapkan untuk digunakan sebagai bahan acuan dalam pembuatan tulisan ini.



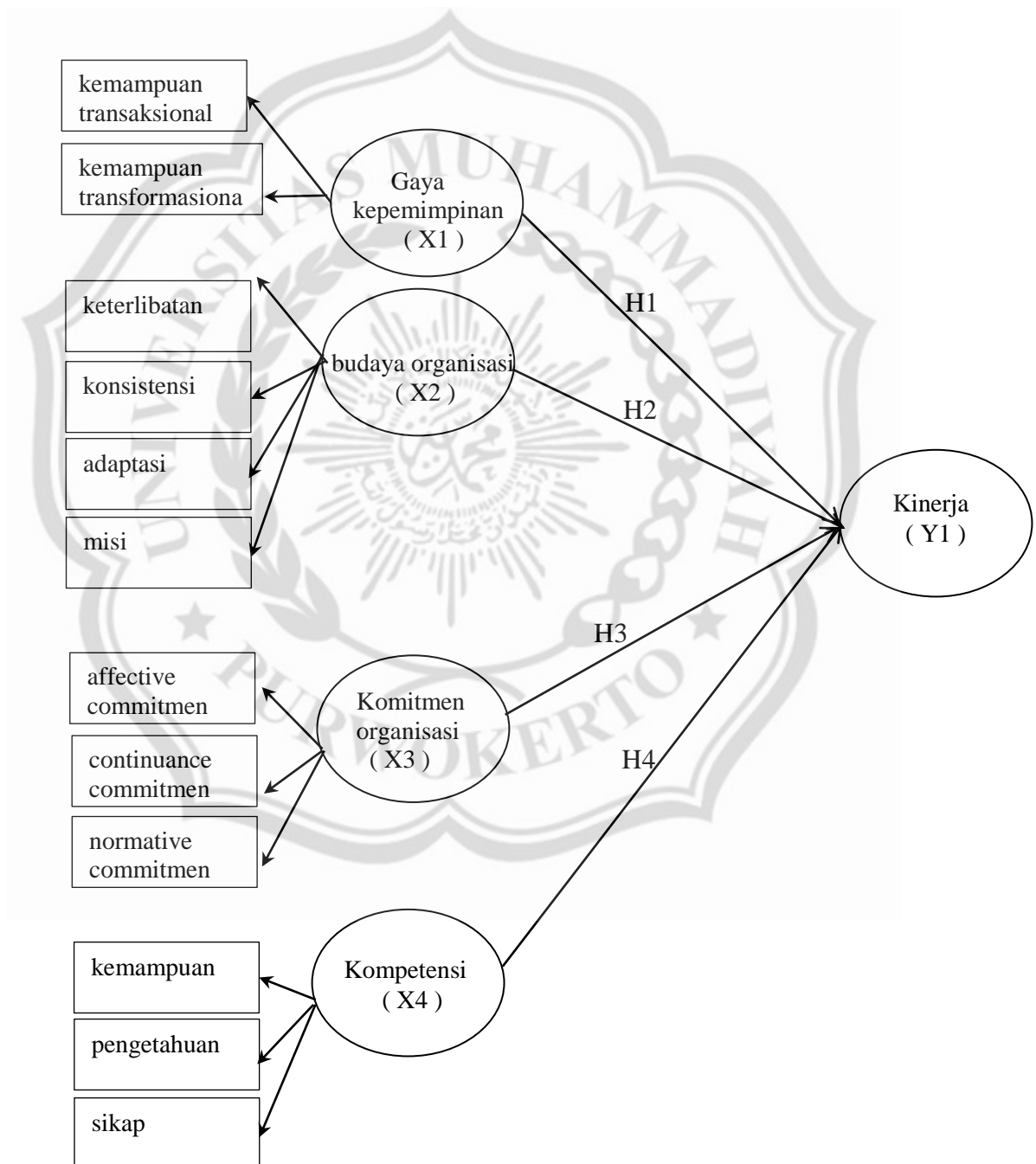
| No | Penulis, tahun dan identitas jurnal | Variabel | Hasil |
|----|---|---|---|
| 1 | Adelia Lukyta Arumsari, I Ketut Budiarta (2016) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, [S.l.], nov. 2016. ISSN 2337-3067. | Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan | Gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap kinerja auditor |
| 2 | Hina Saleem (2014) Global Conference on Business & Social Sciene-2014, Kuala Lumpur | GayaKepemimpinan dan Budaya Organisasi | gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan |
| 3 | Nel Arianty (2015) Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis 14 (2), 2015. 133, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia | Budaya Organisasi | budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai |
| 4 | Aput Ivan Alindra (2015) Lambung Pustaka Universitas Negeri Yogyakarta | Budaya organisasi | budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan |
| 5 | Ilman Ataunur,Eny Ariyanto (2015) Jurnal Telaah Bisnis Volume 16 | Kompetensi | kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja |
| 6 | Hai Pham a, Soo-Yong Kim (2019) Sustainable Production and Consumption volume 20, October 2019, pages 1-14 (Elsevier) | Kompetensi dan Kinerja Pegawai | mengenai peran kompetensi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja |
| 7 | Sutrisno (2014) Jurnal Riset Ekonomi, Manajemenm Bisnis dan Akuntansi vol 5, no 2 | Komitmen Organisasi, Gaya kepemimpinan, dan kinerja | Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial |
| 8 | Daniel Surjosuseno (2015) Agora Vol 3, no 2 (2015) | Lingkungan kerja dan motivasi kerja | Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja |
| 9 | I Putu Sedhana Yasa, I Wayan Mudiarta Utama (2014) Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana | Kompensasi dan lingkungan kerja | Kompensasi, lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja |

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat dari gambar di bawah ini:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu proposisi yang dirumuskan untuk diuji secara empiris. Proposisi adalah pernyataan mengenai konsep-konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika merujuk kepada fenomena yang diamati (Cooper dan Emory, 2010:42). Berdasarkan kerangka penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja
3. komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja
4. kompetensi berpengaruh terhadap kinerja
5. Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja