

KINERJA KARYAWAN

**Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan,
Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja
(Pendekatan Riset)**

**Eko Budiyanto, SE., M.M.
Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., M.M.**



**PENERBIT:
CV. AA. RIZKY
2020**

KINERJA KARYAWAN

**Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan,
Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja
(Pendekatan Riset)**

© Penerbit CV. AA RIZKY

Penulis:

**Eko Budiyanto, SE., M.M.
Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., M.M.**

Editor :

H. Ahmad Mukhlis, SE., MM.

Desain Sampul dan Tata Letak:

Tim Kreatif CV. AA. RIZKY

Cetakan Pertama, April 2020

Penerbit:

CV. AA. RIZKY

Jl. Raya Ciruas Petir, Puri Citra Blok B2 No. 34
Kecamatan Walantaka, Kota Serang - Banten, 42183
Hp. 0819-06050622, Website : www.aarizky.com
E-mail: aa.rizkypress@gmail.com

ISBN : 978-623-7726-50-0

x + 100 hlm, 23 cm x 15,5 cm

Copyright © 2020 CV. AA. RIZKY

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak Modul ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa ijin tertulis dari penulis dan penerbit.

Isi diluar tanggungjawab Penerbit.

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

PRAKATA

Bismillahirrohmanirrohim,

Alhamdulillah, segala puji hanya milik Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga buku yang berjudul **“KINERJA KARYAWAN : Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)”** dapat hadir dihadapan pembaca. Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi upaya peningkatan kualitas pendidikan khususnya berkaitan dengan kinerja karyawan.

Pada buku ini memuat metode-metode pengukuran faktor lingkungan dan analisis vegetasi atau komunitas yang umum dilakukan di dalam mempelajari kinerja karyawan. Buku ini diharapkan dapat membantu meningkatkan kemampuan analisis dan keterampilan mahasiswa maupun pembaca pada umumnya dalam memahami analisis, terutama diaplikasikan di lapangan.

Kehadiran buku ini semoga dapat mengisi kekurangan buku-buku yang ada dimasyarakat sekaligus menambah referensi buku tentang kinerja karyawan. Kami menyadari bahwa tulisan ini mungkin masih jauh dari kesempurnaan, saran dan kritikan dari para pembaca kami harapkan.

Semoga dengan segala keterbatasan pemikiran dan gagasan penulis, buku ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan kualitas pendidikan. Aamiin.

Jakarta, April 2020

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PANDAHULUAN	1
BAB II KINERJA KARYAWAN.....	9
A. Pengertian dan Ruang Lingkup Kinerja.....	10
B. Tujuan Kinerja Karyawan.....	13
C. Pengukuran dan Penilaian Kinerja Karyawan.....	13
BAB III ORGANISASI DAN MANAJEMEN	23
A. Definisi Organisasi	24
B. Definisi Manajemen	26
C. Fungsi-fungsi Manajerial dalam Organisasi.....	28
BAB IV MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	31
A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	33
B. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	33
C. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	36

	D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	38
	E. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	40
BAB V	GAYA KEPEMIMPINAN	41
	A. Pengertian Kepemimpinan	41
	B. Karakteristik Pemimpin	42
	C. Fungsi-fungsi Kepemimpinan.....	44
	D. Gaya Kepemimpinan dalam Proses Pengambilan Keputusan.....	45
BAB VI	BUDAYA ORGANISASI.....	49
	A. Pengertian Budaya Organisasi	50
	B. Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi.....	51
	C. Tingkatan Budaya Organisasi	53
	D. Fungsi Budaya Organisasi	55
	E. Membangun dan Membina Budaya Organisasi.....	56
BAB VII	MOTIVASI KERJA.....	59
	A. Pengertian Motivasi.....	59
	B. Teori Motivasi Kerja	60
	C. Faktor Motivasi Kerja	67
BAB VIII	DESKRIPSI HASIL (STUDI KASUS).....	71
	A. Data Riset	71
	B. Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.....	79
	C. Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan.....	79
	D. Motivasi dan Kinerja Karyawan.....	83
	E. Hasil Riset.....	84

1. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan.....	84
2. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan.....	87
3. Faktor yang Berpengaruh Dominan pada Kinerja Karyawan.....	88
BAB IX PENUTUP	91
DAFTAR PUSTAKA	93
TENTANG PENULIS	97

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jenis Kelamin Karyawan PT. Hilon Surabaya.....	71
Tabel 2	Usia Karyawan PT. Hilon Surabaya	72
Tabel 3	Masa Kerja Karyawan PT. Hilon Surabaya...	72
Tabel 4	Tanggapan Karyawan Tentang Gaya Kepemimpinan	73
Tabel 5	Tanggapan Karyawan Tentang Budaya Organisasi	75
Tabel 6	Tanggapan Karyawan Tentang Motivasi Kerja	76
Tabel 7	Tanggapan Karyawan Tentang Kinerja.....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Perbandingan Teori Maslow dengan teori Herzberg.....	67
Gambar 2 Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow	68

BAB I

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Secara eksplisit, definisi tersebut mengasumsikan kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusianya.

Akibat terjadinya pola interaksi SDM dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Sehingga setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya kepemimpinan. Sehingga pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinannya. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau

kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu meng-arahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi. Dalam perusahaan ini keberadaan seorang pemimpin sangatlah dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Kontribusi karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi. Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar, tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Dengan demikian setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja karyawan diantaranya dalam kaitan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan.

Setiap perusahaan baik swasta maupun pemerintah mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Pada dasarnya yang menjadi tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keuntungan. Perusahaan yang siap bersaing harus memiliki manajemen yang efektif karena dengan manajemen tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam

unsur (6M), yaitu: *man, money, methode, machine, material dan market* (Hasibuan, 2001).

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasi yang pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan organisasi tidak tercapai.

Permasalahan yang sering ada pada perusahaan-perusahaan modal asing (PMA) adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Dimana para pemimpin atau manajer dalam menjalankan tugasnya tidak terlepas dari pendidikan dan budaya negara asal mereka, sementara para karyawan dituntut untuk mengikuti cara kerja mereka.

PT. Hilon Surabaya adalah PMA Korea Selatan yang memproduksi *non woven textile*, dengan produk-produknya *padding, carded fiber, quilting dan bedding goods*. Pada PT. Hilon Surabaya gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang diterapkan di perusahaan ini sangat ketat sekali, dimana tuntutan target produksi di perusahaan ini mengharuskan karyawan bagian produksi bekerja 12 jam dan terkadang hari minggu atau tanggal merah mereka harus bekerja. Dan bila karyawan yang tidak bisa mengikuti budaya kerja di perusahaan ini dengan sendirinya akan keluar.

Hal ini merupakan tantangan bagi karyawan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang

diterapkan. Robbins (2003) mengemukakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam penca-paian tujuan melalui usaha menggerakkan orang lain dalam organisasi atau instansi tidak terlepas dari kapasitas, peranan, perilaku dan karakteristik seorang pimpinan. Karakteristik seorang pimpinan meliputi sifat kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, faktor-faktor pembatasan kepemimpinan, tindakan pengam-bilan keputusan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi mempengaruhi pembentukan budaya organisasi yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh keper-cayaan pribadi para pemimpin organisasi. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Tampubolon (2007) menyimpulkan bahwa faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap peneingkatan kinerja pegawai.

Permasalahan yang tidak mudah mengimplimen-tasikan budaya kerja PT. Hilon Surabaya kepada seluruh karyawan dibutuhkan tenaga dan waktu, hal ini disebabkan karena budaya yang dibawah para pimpinan dengan karyawan berbeda. Budaya perusahaan yang diterapkan PT. Hilon Surabaya tidak mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi belum mendapatkan kepuasan dalam kerja.

Kondisi ini terlihat dari tidak dihargainya inovasi dalam budaya perusahaan ini, kurangnya penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang diskriminatif.

Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Peran para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasi. Budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Budaya organisasi merupakan alat perekat dan menghasilkan kedekatan, sehingga dapat memperkecil perbedaan dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi juga memberikan makna bersama sebagai dasar dalam berkomunikasi dan memberikan rasa saling pengertian. Jika fungsi budaya ini tidak dilakukan dengan baik, maka budaya secara signifikan dapat mengurangi efisiensi organisasi. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998). Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya.

Karyawan bagian produksi yang bekerja di PT. Hilon Surabaya rata-rata tamatan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) sehingga pemahaman motivasi kerja pada karyawan adalah bekerja dan mendapatkan upah. Motivasi kerja lainnya tidak di tumbuhkan, dalam hierarki kebutuhan Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Hasibuan (2003) menumbuhkan motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Ariawan (2008) yang meneliti pengaruh motivasi para pegawai Badan Keuangan Daerah propinsi Gorontalo diperoleh kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja menurut Mangkunegara (2009) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart penilaian yang ditetapkan organisasi.

Sama dengan perusahaan manufaktur lainnya, di PT. Hilon Surabaya bagian produksi merupakan bagian mendapat perhatian lebih. Karena jika target produksi

dan kualitas tidak tercapai maka perusahaan akan mendapat kerugian yang besar. Peningkatan produktivitas dan kualitas merupakan keharusan karena komitmen manajemen terhadap kualitas layanan memegang peran yang sangat penting agar perolehan perusahaan dapat tercapai dan terjamin kesinambungan usahanya, maka PT. Hilon Surabaya perlu memperhatikan peningkatan kinerja karyawan.

BAB II

KINERJA KARYAWAN

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Bernardin, John, and Russel, (1993), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori

umum tentang kinerja. Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan memberikan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada saat ini kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau tidak.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Kinerja

Prawirosentono (1999:2) berpendapat bahwa kinerja/performance yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab dalam suatu organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. L. W Rue dan L. L Byars (dalam Yudoyono, 2001:158) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai "*the degree of accomplishment*" atau tingkat pencapaian hasil. Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Mahsun (2006:25), mengartikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan (*strategic planning*) suatu organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, yang dimaksud kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika, yang tertuang dalam perumusan strategi perencanaan (*strategic planning*) organisasi bersangkutan. Dalam hal ini, kinerja yang dimaksud adalah kinerja Badan Narkotika Provinsi Lampung Bidang Pencegahan dalam Penyalahgunaan Narkotika. Selain itu, Zauhar (1996:9) mengemukakan bahwa kinerja mencakup: “kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja institusi”. Kinerja individu dapat dilihat dari keterampilan, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya, keluasan pengetahuannya, sikap dan perilakunya, kebijakannya, kreatifitasnya, moralitas dan lain-lain. Sementara kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dll. Sedangkan kinerja institusi dapat dilihat dari hubungannya dengan situasi lain, fleksibilitasnya, adaptabilitas, pemecahan konflik dll. Menurut Pasolong (2007:175) Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Dapat kita ketahui bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam satu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan yang sangat erat karena tercapainya tujuan organisasi tidak bisa lepas dari peran aktif individu sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Sedangkan diungkapkan oleh Swanson dan Holton III

(dalam Keban, 2004:193) yang membagi kinerja atas tiga tingkatan, yaitu 1. Kinerja organisasi dalam *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* tahun 2003 (Callahan, 2003:911), kinerja menggambarkan sampai seberapa organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (*previous performance*) dibandingkan dengan organisasi lain (*benchmarking*), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dan untuk dapat melakukan perbandingan ini atau pencapaian tujuan tersebut, dibutuhkan suatu definisi operasional yang jelas tentang tujuan dan sasaran, *output* dan *outcome* pelayanan, dan pendefinisian terhadap tingkat kualitas yang diharapkan dari output dan outcome tersebut, secara kuantitatif atau secara kualitatif. 2. Kinerja proses sebagaimana dikatakan (Swanson dan Holton III, 1999:73) menggambarkan apakah satu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misinya dan tujuan para individu, di desain sebagai suatu sistem, kemampuan untuk menghasilkan baik secara kualitas, kualitas dan tepat waktu, memberikan informasi dan factor-faktor manusia yang dibutuhkan untuk memelihara system tersebut, dan apakah proses mengembangkan keahlian telah sesuai dengan tuntutan yang ada. 3. Kinerja individu mempersoalkan apakah tujuan atau misi individu sesuai dengan misi organisasi, apakah individu menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah para individu memilik kemampuan mental, fisik dan emosi

dalam bekerja, apakah mereka memiliki motivasi tinggi, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja. Klasifikasi kinerja yang disampaikan di atas membawa suatu implikasi bahwa konsep tentang kinerja seharusnya diartikan secara luas baik dalam tataran organisasi, dalam proses dan dalam tingkatan individual, dimana semuanya sama-sama penting. Ketiga tingkatan kinerja ini saling terkait dan sama-sama menentukan pencapaian tujuan.

B. Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Kamus Manajemen (mutu) tujuan kinerja (*performance goals*) adalah, keluaran (*output*) terbesar individu atau organisasi yang dihasilkan dari kinerja, yang dapat diukur dan diinginkan. Sedangkan menurut Wibowo (2007:42) tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Berdasarkan beberapa pemaparan tujuan kinerja di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, yang dimaksud dengan tujuan kinerja adalah harapan yang berupa hasil kesesuaian antara upaya pencapaian individual dengan tujuan organisasi dalam hal ini tujuan organisasi aparat pemerintah.

C. Pengukuran dan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut James B. Whittaker dalam *Government and Result Act., A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement*, sebagaimana dikutip oleh

Joko Prihardono, et. al (2000 : 15) pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan demikian, dalam penerapannya akan membutuhkan suatu artikulasi yang jelas mengenai misi, tujuan, dan sasaran yang dapat diukur, dan berhubungan dengan hasil atau outcomedari setiap program yang dilaksanakan.Sedangkan menurut Larry D. Stout (dalam Joko Prihardono, et.al, 2005:15), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melaliu hasil-hasil yang disampaikan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.Sementara itu Chung dan Magginson(1988:369) lebih suka memakai istilah penilaian kinerja, dalam pendapatnya penilaian kinerja adalah “*a way to measuring the contribution of individuals to their organization*”. (cara mengukur kontribusi yang diberikan setiap individu anggota organisasi terhadap organisasinya) Penjelasan diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja sangat diperlukan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi tersebut. Kegiatan ini membuat organisasi dapat mengoreksi pola dan tingkah laku pegawainya dalam melaksanakan tugas, di samping itu organisasi akan dapat mengetahui posisi yang telah diraih dalam kerangka perjalanan ke arah yang telah ditentukan dalam pernyataan perencanaan strategis yang sudah pasti berada dalam lingkup manajemen.

Pengukuran kinerja dalam pengertian transformasi dan reformasi dapat dilihat dari bawah sudut kontes, isi dan proses. Dilihat dari konteks, berarti fungsi pengukuran kinerja dalam memberikan umpan baik (*feed back*) baik melalui pemantauan, evaluasi, review maupun tehnik dan metode pengukuran kinerja. Dengan demikian pengukuran kinerja secara benar (efektif) harus memenuhi kedua persyaratan diatas (sejajar dan mendahului). Menurut Joko Prihardono, et. al (2000:26), ruang lingkup pengukuran kinerja meliputi : 1. Kebijakan (*Policy*): Untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasikan kebijakan. 2. Perencanaandan penganggaran (*Planning and Budgeting*) : Untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitoring perubahan terhadap rencana. 3. Kualitas (*Quality*) : Untuk memejukan standirisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi. 4. Kehematan (*economy*) : Untuk mereview pendistribusian dan keefektifan pengguna sumberdaya. 5. Kesamaan (*equity*) : Untuk meyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat. 6. Pertanggung Jawaban (*Eccuntabilty*) : Untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan kinerja adalah system yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan pedoman dalam hal karyawan yang diharapkan dapat

menunjukkan kinerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhannya.

Attwood M dan Stuart D (dalam Sedarmayanti, 2007:260) penilaian kinerja berasal dari *“to appraise”* (menilai) adalah menetapkan harga untuk atau menilai suatu benda. Jika menggunakan istilah penilaian kerja berarti kita terlibat dalam proses menentukan nilai karyawan bagi suatu organisasi, dengan maksud meningkatkannya. Sedangkan menurut Mondy dan Noe (dalam Sedarmayanti, 2007:261) penilaian kinerja adalah system formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari: 1. Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) 2. Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya) Menurut Agus Dwiyanto, dkk (2006:47) penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara terarah dan sistematis. Informasi mengenai kinerja juga penting untuk menciptakan tekanan bagi para pejabat penyelenggara pelayanan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi. Berdasarkan pendapat diatas, penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang penting untuk mencapainya suatu tujuan organisasi yang telah

diterapkan, dan informasi mengenai kinerja juga memiliki pengaruh yang besar dan dapat digunakan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi. Terbatasnya informasi kinerja aparat terjadi karena kinerja belum dianggap suatu hal yang penting oleh pemerintah. Kinerja aparat juga tidak pernah menjadi pertimbangan yang penting dalam mempromosikan para aparatur dalam menduduki suatu jabatan. Kesulitan dalam penilaian kinerja aparat disebabkan tujuan dan misi organisasi seringkali bukan hanya kabur, tetapi juga bersifat multidimensional. Kenyataan ini dapat dilihat dari stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu dengan lainnya. Akibat ukuran kinerja menjadi berbeda-beda suatu dengan yang lainnya. Namun dalam beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja organisasi atau aparat pelayanan publik. Sedangkan menurut Wibowo (2007:101-104) terdapat tujuh indikator kinerja yang sangat penting yang perlu diperhatikan, yaitu: 1. Tujuan Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemasa kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. 2. Standar- Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Tanpa standar, tidak dapat

diketahui kapan suatu tujuan tercapai. 3. Umpan Balik-Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemampuan kinerja, standar kinerja dan mencapai tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

Alat dan Sarana Alat dan sarana merupakan sumberdaya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat dan sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif-motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Atas memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan intensif berupa uang, memberikan pengukuran, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan, termasuk waktu melakukan pekerjaan.

7. Peluang-peluang perlu

mendapatkan kesempatan untuk menuntun prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Sedangkan Kumorotomo dalam (Agus Dwiyanto, dkk: 2006:52) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik antara lain: Efisiensi Menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi. Apabila ditetapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

a. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

b. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan,

layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

c. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap Negara atau pemerintahan akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini. Tujuan kinerja menurut Sedermayanti (2007) adalah: 1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan, 2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja. 3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang, karier kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan. 4. Mendorong terjadinya hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. 5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja. 6. Secara pribadi karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahnya, sehingga dapat memotivasi bawahnya. 7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian. Lebih lanjut

manfaat penilaian kinerja adalah untuk: 1. Perbaikan kinerja. 2. Penyesuaian kompensasi. 3. Keputusan penempatan. 4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. 5. Perencanaan dan pengembangan karier. 6. Kekurangan dalam proses penyusunan karyawan. 7. Kesempatan kerja yang sama. 8. Tantangan dari luar. 9. Umpan balik terhadap sumberdaya manusia. Menurut para ahli tersebut, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja sangat beragam, oleh sebab itu peneliti akan menggunakan indikator yang relevan guna mengukur kinerja pada pusat penelitian. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan indikator kinerja bersumber dari pandangan Wibowo yaitu (1) Tujuan, (2) Standar, (3) Umpan Balik, (4) Alat dan Sarana, (5) Kompetensi, (6) Motif, (7) Peluang. Yang dalam hal ini peneliti anggap cocok untuk menjadi pedoman. Alasan peneliti menggunakan pandangan Wibowo dalam mengukur Kinerja Aparat Badan Narkotika Provinsi (BNP) Lampung dalam Penanggulangan Narkotika karena (1) Tujuan menunjukkan arah kemana kinerja yang harus dilakukan, (2) Standar menunjukkan suatu ukuran apakah suatu kinerja akan tercapai, (3) Umpan Balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemampuan kinerja, (4) Alat dan Sarana merupakan factor penunjang untuk pencapaian tujuan kinerja, (5) Kompetensi merupakan pesyaratan utama dalam kinerja, (6) Motif merupakan pendorong bagi aparat untuk melakukan sesuatu yang berguna untuk

menunjang kinerja, (7) Peluang merupakan factor yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja.

BAB III

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Organisasi adalah kumpulan dua orang atau lebih yang memiliki paling sedikit satu tujuan umum yang sama dan menyediakan ruang bagi mereka untuk mengaktualisasikan potensinya guna mewujudkan tujuan umum yang sama itu. Agar tujuan-tujuan itu bisa dicapai bersama seperti yang dikehendaki maka organisasi membutuhkan manajemen.

Manajemen adalah proses untuk mengelola sumber-sumber organisasi. Ada dua pemegang kepentingan yang bisa mempengaruhi organisasi, baik secara langsung maupun tidak secara langsung, yaitu kekuatan Sistem Internal dan Lingkungan Eksternal.

Pengertian organisasi dan manajemen berkisar pada suatu terminologi yang memadukan dua konsep besar: Konsep organisasi dan konsep manajemen. Baik organisasi maupun manajemen tidak dipandang secara eksklusif melainkan diasumsikan merupakan 2 konsep yang saling melengkapi. Organisasi merupakan suatu entitas kelompok manusia, yang di dalam pengelolaan sehari-hari membutuhkan kegiatan manajemen. Tanpa manajemen, sulit bagi suatu organisasi bertahan hidup. Tanpa organisasi, manajemen kehilangan media aplikasinya, hanya semacam “ruh” tanpa “jasad.”

A. Definisi Organisasi

Definisi organisasi menurut Schein (2007) merupakan koordinasi yang bersifat rasional yang dilakukan oleh sejumlah orang demi mencapai sejumlah tujuan yang jelas, lewat pembagian kerja atau fungsi, dan lewat suatu hirarki otoritas dan pertanggungjawaban, maka organisasi berbeda dengan sistem-sistem sosial lainnya karena ia memiliki sifat formal dan berorientasi pada pencapaian suatu tujuan. Dengan demikian, secara umum kita dapat mendefinisikan organisasi sebagai suatu kolektivitas orang yang aktivitasnya didesain secara sadar, dikoordinasi dan diatur oleh para anggotanya dalam rangka mengejar suatu tujuan tertentu dan menggapai tujuan bersama yang sifatnya lebih spesifik.

Sedangkan Robbins, S and Mathew, M (2009) mendefinisikan organisasi sebagai entitas sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan batasan-batasan yang relatif dapat dikenali, yang berfungsi secara terus-menerus dengan dasarnya yaitu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau seperangkat tujuan. Menurut Robbins and Mathew (2009) organisasi punya “batas-batas yang relatif dapat dikenali.” Batasan ini dapat berubah setiap waktu, dan ia tidak selalu jelas, tetapi batasan yang ditentukan tetap harus ada. Batasan ini berguna untuk membedakan antara anggota dengan non anggota.

Batasan tersebut dapat dicapai lewat kontrak-kontrak eksplisit (tegas) ataupun implisit

(terselubung) di mana kerja dipertukarkan dengan upah. Bahkan, dalam organisasi sukarela, kontribusi (upah) anggota diberikan dalam bentuk prestise, interaksi sosial, atau kepuasan menolong orang lain (altruisme). Juga, menurut Robbins and Matthew, orang-orang di dalam organisasi punya kaitan “terus-menerus.” Misalnya, seorang sales terlibat di dalam organisasi 8 jam sehari dan 6 hari seminggu.

Definisi organisasi lainnya diberikan Jones, G and Mathew, M (2009), mendefinisikannya sebagai “alat yang digunakan oleh orang dalam mengkoordinasikan tindakan-tindakan mereka guna memenuhi sesuatu yang mereka harapkan atau hargai, yaitu mencapai tujuan. Untuk definisi ini, Jones dan Mathew mencontohkan, karena orang menghargai keamanan maka mereka menciptakan organisasi-organisasi seperti kepolisian, angkatan bersenjata, atau bank (untuk keamanan kepemilikan). Orang yang menghargai hiburan menciptakan organisasi seperti Walt and Disney Company, Metro Goldwyn-Meyer, atau Lions Gate. Orang yang menghargai nilai-nilai spiritual atau pendidikan mendirikan Walubi (Perwalian Umat Buddha Indonesia), yayasan pendidikan, atau yayasan penyandang cacat.

B. Definisi Manajemen

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, JR.(2009) mendefinikan manajemen sebagai proses planning, organizing, leading, dan controlling kerja-kerja para anggota organisasi dan

penggunaan sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang ada. Manajemen adalah praktek yang disadari dan terus-menerus guna membentuk organisasi. Setiap organisasi punya orang yang bertanggung jawab guna membimbing mereka mencapai tujuan. Orang ini disebut manajer. Sebab itu, organisasi haruslah dimanajemen.

Menurut Du Brin, A.J. (2009) manajemen adalah proses penggunaan sumberdaya organisasi guna mencapai tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi *planning, organizing and staffing, leading, dan controlling*.

Manajemen, menurut definisi Kreitner, R (2007), adalah suatu proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Kreitner, R (2007), menyimpulkan ada 5 komponen penting dalam definisi tersebut, yaitu:

1. Bekerja dengan dan melalui orang lain;
2. Mencapai tujuan-tujuan organisasi;
3. Penyeimbangan efektifivitas dan efisiensi;
4. Mencapai hasil terbaik dalam keterbatasan sumber daya; dan
5. Menghadapi lingkungan yang berubah.

Bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajemen adalah sebuah proses sosial. Suatu tujuan kolektif mampu membawa individu-individu yang berbeda untuk bekerja bersama-sama. Misalnya membangun candi-candi atau masjid-masjid, merakit sepeda motor, membangun stadion olahraga,

membangun gedung sekolah, dan sejenisnya. Dalam konteks bekerja dengan dan melalui orang lain ini peran manajer menjadi signifikan. Manajer akan dihadapkan dengan : (1) masalah hubungan interpersonal; (2) kegagalan memenuhi tujuan organisasi; (3) kegagalan membangun dan memimpin tim; dan (4) ketidakmampuan untuk berubah dan beradaptasi selama masa transisi.

Mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tujuan adalah sasaran yang harus diperjuangkan serta diharapkan untuk tercapai. Organisasi biasanya lebih berhasil jika kegiatannya dituntun oleh tantangan untuk mencapai tujuan. Berbeda dengan individu, pencapaian tujuan organisasi harus dilakukan lewat tindakan kolektif.

Mencapai hasil terbaik dalam keterbatasan sumber daya. Manusia hidup di dunia yang serba terbatas. Dalam dunia yang terbatas ini, bidang ekonomi dan manajemen memiliki fokus yang serupa. Ekonomi bicara soal bagaimana sumber daya yang terbatas bisa didistribusikan untuk pemakaian-pemakaian berbeda. Manajemen bicara soal bagaimana manajer mengatur faktor-faktor produksi yang terbatas – tenaga kerja, tanah, dan modal – agar dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Menghadapi lingkungan yang berubah. Manajer yang sukses adalah yang mampu mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Masalah yang berhubungan dengan perubahan ini adalah terrorisme, globalisasi, environmentalisme,

evolusi kualitas produk, bangkitnya kesadaran identitas, dan revolusi internet serta e-business.

C. Fungsi-fungsi Manajerial dalam Organisasi

Fungsi Manajerial adalah tugas-tugas administratif umum yang harus dilakukan oleh organisasi secara keseluruhan demi mencapai tujuan yang dikehendaki. Umum diketahui bahwa tugas-tugas kemanajerialan dalam organisasi terdiri atas 8 point, yaitu:

1. Planning

Planning (perencanaan) dirujuk selaku fungsi manajemen yang paling utama. *Planning* adalah “formulasi rangkaian tindakan yang harus dilakukan di masa datang.” Rencana dibuat berdasarkan tujuan. Tujuan yang pencapaiannya dituangkan ke dalam perencanaan memberi arah dan sasaran kerja bagi organisasi, sub-sub unitnya, serta kontribusi yang dilakukan para anggota organisasi.

2. Decision Making

Decision making (pembuatan keputusan). Manajer melakukan pemilihan atas sejumlah alternatif tindakan. Pengambilan keputusan yang cerdas dan etis saat ini telah menjadi kebutuhan sekaligus tantangan besar bagi para manajer.

3. Organizing

Organizing (pengorganisasian) adalah pertimbangan struktural yang terdiri atas penciptaan rantai komando organisasi, pembagian

kerja, dan penentuan kewenangan. Pengorganisasian yang teliti akan memastikan penggunaan sumber daya manusia dilakukan secara efisien.

4. *Staffing*

Keunggulan suatu organisasi bergantung pada orang-orang yang menjadi anggotanya. Staffing terdiri atas proses seperti rekrutmen, training, dan pengembangan sumber daya manusia dimana mereka ini yang akan memberi kontribusi pada setiap kegiatan organisasi.

5. *Communicating*

Manajer masa kini bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan pengetahuan teknis kerja, instruksi, peraturan, dan informasi yang dibutuhkan agar pekerjaan dapat selesai kepada para pekerjanya. Manajer juga harus sigap menjamin komunikasi 2 arah serta responsif atas umpan balik, baik saat berkomunikasi dengan atasan maupun bawahan.

6. *Motivating*

Aspek penting manajemen adalah memotivasi individu agar mau bekerja untuk mengejar tujuan bersama. Pemotivasian ini dilakukan dengan cara memuaskan kebutuhan serta memenuhi harapan pekerja melalui pemberian pekerjaan yang bermakna serta reward. Jadwal kerja yang fleksibel akan sangat memotivasi pekerja di era saat ini.

7. *Leading*

Manajer harus mampu menjadi pemimpin yang inspiratif dengan menjalankan peran-peran, baik menjadi model pekerja ideal yang harus

dicontoh ataupun mampu mengadaptasi secara fleksibel gaya manajemen yang ia kembangkan sesuai tuntutan situasi. Gagasan mengenai pemimpin yang visioner kini semakin populer.

8. Controlling

Pengendalian dilakukan manajer tatkala ia membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan apa yang terjadi, untuk kemudian mengambil tindakan korektif atas ketidaksesuaian.

BAB IV

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia: Menurut Hasibuan (2013:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014:6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Menurut

Mangkunegara (2013:2) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Dalam mencapai tujuannya, organisasi memerlukan berbagai macam sumber daya. Mulai dari sumber daya manusia, peralatan, mesin, keuangan, dan sumber daya informasi. Setiap sumber daya memiliki tugas dan fungsinya masing-masing. Sebagai suatu sistem, sumber daya-sumber daya tersebut akan berinteraksi dan saling bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan yang penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia menggunakan sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Mesin-mesin berteknologi canggih sekalipun tidak akan ada artinya, jika sumber daya manusia yang menjalankannya tidak berkualifikasi untuk mengerjakannya. Demikian juga dengan sumber daya informasi. Sebaik dan selengkap apapun informasi yang diterima oleh organisasi, tidak akan berarti apa-apa, jika kualitas

sumber daya manusia yang ada tidak mampu menterjemahkannya menjadi informasi yang berguna bagi perkembangan dan kemajuan organisasi.

A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Marwansyah (2010), adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Dari beberapa pendapat atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

B. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Flippo (1994) secara garis besar dibagi dua, yaitu fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional. Dimana fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Manajer yang efektif menyadari bahwa bagian terbesar dari waktu yang harus mereka sediakan

adalah perencanaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh organisasi.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian menyangkut kepada penyusunan serangkaian tindakan yang telah ditentukan, sehingga dapat dilaksanakan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia merancang struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia, dan faktor-faktor fisik yang akan dilibatkan. Para manajer harus hati-hati terhadap hubungan yang rumit yang ada di antara satu unit khusus dan unit-unit organisasi lainnya.

3. Pengarahan

Fungsi pengarahan ini menyangkut kepada pelaksanaan rencana yang telah disusun dan telah diorganisasikan. Dalam fungsi pengarahan ini, terdapat pemotivasian, pelaksanaan pekerjaan, pemberian perintah, dan sebagainya. Intinya bagaimana menyuruh orang untuk bekerja secara efektif.

4. Pengendalian

Pengendalian berarti pengamatan atas tindakan dan perbandingannya dengan rencana dan perbaikan atas setiap penyimpangan yang mungkin terjadi. Pada saat-saat tertentu juga diadakan penyusunan kembali rencana-rencana dan penyesuaiannya terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah.

5. Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan tenaga kerja adalah fungsi operasional pertama dari manajemen sumber daya manusia, yaitu berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam pengadaan tenaga kerja adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.

6. Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Pengembangan sumber daya manusia ini diperlukan karena adanya perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan tugas manajemen yang semakin rumit.

7. Kompensasi

Kompensasi dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada sumber daya manusia atas sumbangan mereka kepada pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi ini berkaitan erat dengan pokok-pokok seperti evaluasi pekerjaan, kebijakan pengupahan, sistem pengupahan, dan lain sebagainya.

8. Integrasi

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat dan organisasi. Adanya tumpang tindih

kepentingan yang cukup berarti antara perorangan, masyarakat dan organisasi, menyebabkan perlukan mempertimbangkan perasaan, dan sikap personalia dalam menerapkan asas-asas dan kebijakan organisasi.

9. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan ini terkait dengan bagaimana usaha untuk mengabadikan keadaan baik yang sudah tercipta. Memiliki angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja perlu di pelihara dengan baik.

10. Pemisahan (*separation*)

Pemisahan merupakan fungsi terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Hal ini berkaitan dengan memutuskan hubungan kerja dengan sumber daya manusia yang ada, dan mengembalikannya kepada masyarakat. Pemutusan hubungan kerja ini bisa terjadi karena pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar, meninggal dunia, dan pemecatan.

C. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis (2006:43) menyebutkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia ada tujuh, yaitu: a. Perencanaan dan Analisis SDM Manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. b.

Kesetaraan Kesempatan Kerja Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia.

c. **Pengangkatan Pegawai Tujuan** dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para pekerja, analisis pekerjaan merupakan dasar untuk fungsi pengangkatan pegawai. Kemudian, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika merekrut para pelamar untuk lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi tersebut.

d. **Pengembangan Sumber Daya Manusia** Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan sumber daya manusia meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang di dalam organisasi tersebut.

e. **Kompensasi dan Tunjangan** Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti

pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama f. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. g. Hubungan Karyawan dan Buruh/Manajemen Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh suatu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-update kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2009:86) terdapat 4 tujuan MSDM yaitu:

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*).

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi

mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik.

4. Tujuan Personel (*Personnel Objective*)

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

E. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013:14):

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
9. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

BAB V

GAYA KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Siagian (2003) kepemimpinan dalam konteks suatu organisasi, adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin yang berhasil menurut Wahjosumidjo (1993) bukanlah yang mencari kekuasaan untuk diri sendiri, melainkan mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak untuk mencapai cita-cita bersama. Melalui kejelasan wewenang, tanggung jawab, serta diimbangi dengan sikap disiplin mereka mengatasi masalah bersama karyawan secara efektif dan efisien. Hal itu juga diimbangi oleh interaksi yang positif, yaitu keterampilan utama dalam mengelola sumber daya manusia. Pemimpin juga harus sensitif dalam berinteraksi, baik terhadap bahasa verbal, nada suara, maupun nonverbal atau bahasa tubuh (*body language*).

Lebih lanjut Wahjosumidjo (1993) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan kekuatan

dan kekuasaan. Kepemimpinan merupakan suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dengan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan/kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin. Dalam hal ini orang yang memimpin lebih banyak mempengaruhi dari pada dipengaruhi.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa kepemimpinan yaitu suatu cara mempengaruhi orang lain agar mau mengikuti apa yang diinginkan dalam rangka mencapai tujuan bersama.

B. Karakteristik Pemimpin

Karakteristik pemimpin merupakan ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Ciri-ciri kepemimpinan menurut Siagian (2003), yaitu:

1. Pengetahuan umum yang luas.
2. Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang.
3. Kemampuan analitik.
4. Sifat inkuisitif atau rasa ingin tahu.
5. Keterampilan berkomunikasi secara efektif.
6. Kemampuan menentukan skala prioritas.
7. Rasionalitas.
8. Keteladanan.
9. Ketegasan.
10. Orientasi masa depan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa pemimpin harus memiliki keahlian

dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang dipimpin. Keahlian ini terlihat dari sifat, watak dan perilaku yang tercermin dalam setiap tindakan.

Sedangkan menurut Pulungan (2001), seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik seperti

5. Tanggung jawab seimbang, keseimbangan disini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut,
6. Mempunyai peranan yang positif, peranan disini adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu,
7. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik, pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat,
8. Memiliki pengaruh positif, pemimpin yang baik memiliki pengaruh terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif, dan
9. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain, pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain terhadap sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut

C. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Menurut Siagian (2003), fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki adalah:

1. Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai “*stakeholder*”.
3. Komunikator yang efektif.
4. Mediator yang handal, khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.
5. Integrator yang rasional dan objektif.

Dengan menjalankan fungsi kepemimpinan yang hakiki tersebut, pemimpin diharapkan dapat membawa para pengikutnya ketujuan yang hendak dicapai.

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2002), bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.

Rivai (2002) membagi fungsi kepemimpinan dalam dua dimensi, yaitu:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi harus melaksanakan berbagai fungsi kepemimpinan.

D. Gaya Kepemimpinan dalam Proses Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi (Rivai, 2002), merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan. Dalam arti luas, pemimpin dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan mengandung arti kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tatakrama birokrasi karena kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi dan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Thoha (2003) menjelaskan perilaku gaya dasar kepemimpinan dalam mengambil keputusan, terbagi atas empat gaya kepemimpinan yaitu:

1. Instruksi

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, yang dicirikan oleh komunikasi satu arah, pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang mekanisme pelaksanaan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan proses pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.

2. Konsultatif

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan, masih banyak memberikan pengarahan dan pengambilan keputusan, tetapi diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan mendengar perasaan pengikut, baik berupa ide maupun saran mereka tentang keputusan yang dibuat.

3. Partisipatif

Perilaku pemimpin yang tinggi dan rendah pengarahan, dalam hal ini posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan di pegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.

4. Delegatif

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan, pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan adalah cara-cara khas yang digunakan atau dilaksanakan oleh seseorang dalam rangka menjalankan kepemimpinannya. Masing-masing pemimpin dapat memiliki gaya yang berbeda. Menurut Wahjosumidjo (1993), gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas:
 - a. Pemimpin selalu memberikan petunjuk-petunjuk kepada orang yang dipimpin.
 - b. Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap orang yang dipimpin.
 - c. Pemimpin meyakinkan kepada orang yang dipimpin bahwa tugas-tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan pemimpin.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada orang yang dipimpin:
 - a. Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada mengadakan pengawasan terhadap orang yang dipimpin.
 - b. Pemimpin melibatkan orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan.
 - c. Pemimpin lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya, hubungan kerjasama yang saling

menghormati diantara sesama anggota kelompok.

Mengenai ukuran-ukuran gaya kepemimpinan, Fiedler *dalam* Siagian (2003) mendefinisikan atas dasar tiga orientasi yang dapat diukur, yaitu:

1. *Position power* (kekuasaan posisi); kemampuan untuk mencapai produktifitas yang tinggi melalui kerja sama.
2. *Task structure* (struktur tugas); suatu gaya yang mengutamakan adanya kehendak atau keinginan untuk senantiasa menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.
3. *Leader member relations* (hubungan pemimpin dengan bawahan); suatu gaya yang menunjukkan perhatian yang mengutamakan hubungan dengan factor manusia.

Dengan melihat uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku pimpinan secara keseluruhan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

BAB VI

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Stoner et al (2009) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizationa culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan

keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. (Stoner et al, 2009).

A. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut (Luthans, 2006) budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial.

Menurut Robbins dan Judge (2008:256) kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Siagian, (1995). Budaya organisasi merupakan kesepa-katan (komitmen) bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan.

Gibson (1997) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut.

Menurut Osborne & Plastrik (2000), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

B. Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi

Nilai, dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi acuan ideal bagi individu-individu dalam berperilaku/bertindak. Nilai merupakan konsepsi-konsepsi yang ada dalam alam pikiran masyarakat/ organisasi mengenai hal-hal yang dianggap berarti dalam hidup (Koentjaraningrat, 1974). Dalam konteks nilai budaya organisasi, hal ini berarti pedoman atau kepercayaan yang dijadikan acuan dalam menjalankan tugas organisasi. Nilai budaya organisasi terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi, termasuk ke dalam nilai adalah ideologi, cita-cita, keyakinan. Namun di satu sisi, sebagaimana diungkapkan Robbins (2002), budaya juga dapat menjadi salah satu faktor penghambat dalam menghadapi berbagai perubahan. Dinyatakannya pula bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan system makna bersama atau dengan kata lain berkaitan dengan masalah nilai-nilai yang dianut bersama. Sistem makna bersama ini, bila dicermati secara lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi.

Sebuah penelitian mengemukakan karakteristik-karakteristik utama yang secara bersama-sama menangkap esensi dari budaya organisasi, sebagai berikut:

- Inovasi dan pengambilan resiko
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

- Perhatian ke rincian
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- Orientasi hasil
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- Orientasi orang
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil kepada orang-orang di dalam organisasi.
- Orientasi tim
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- Keagresifan
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana individu-individu dalam organisasi memiliki keagresifan dan sikap kompetitif.
- Kemantapan
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi yang melibatkan individu-individu di dalamnya mempertahankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Berbagai karakteristik tersebut berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Gambaran yang cukup komprehensif mengenai organisasi antara

lain dapat diperoleh dengan melakukan penilaian berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut. Dengan demikian, hal tersebut dapat dijadikan dasar bagi pemahaman bersama dari anggota-anggota organisasi, dasar bagi penyelesaian urusan di dalam organisasi, serta cara berperilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2002: 247-248).

Dengan melihat bagaimana awalnya suatu budaya organisasi terbentuk, sampai kepada proses sosialisasinya, persoalannya tentu tidak akan berhenti pada apakah budaya organisasi yang ada disukai atau tidak. Namun diharapkan setelah nilai-nilai dan karakteristik budaya organisasi tersebut terinternalisasi, pengaruhnya akan tampak lebih signifikan antara lain kepada kepuasan kerja ataupun kinerja dari para anggota organisasi.

C. Tingkatan Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi,, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 1996: 85) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain :

1. Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.

2. Nilai-nilai yang mendukung

Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai

organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi

3. Asumsi dasar

Adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka.

Sementara Lundberg (dalam Mohyi, 1999) dalam studinya yang melanjutkan penelitian (pendapat) Schein dan menjadikan tingkatan budaya organisasi sebagai topik utama mengklasifikasikan budaya organisasi dalam empat kelas, yaitu

1. Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi

2. Perspektif

Perspektif adalah aturan-aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu, misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-situasi yang muncul. Biasanya anggota menyadari perspektif ini.

3. Nilai

Nilai ini lebih abstrak dibanding perspektif, walaupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya.

4. Asumsi

Asumsi ini seringkali tidak disadari lebih dalam dari artefak, perspektif dan nilai.

D. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (1997:21) ada beberapa fungsi budaya, yaitu :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat
3. Sebagai sumber
4. Sebagai kekuatan penggerak
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
6. Sebagai pola perilaku
7. Sebagai warisan
8. Sebagai pengganti formalisasi
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation-state

Sedangkan menurut Robbins (1999:294) fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
2. Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

E. Membangun dan Membina Budaya Organisasi

Kebiasaan pada saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya

dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Ini membawa kita kepada sumber utama dari budaya sebuah organisasi yaitu para pendirinya.

Para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi, karena para pendiri tersebut adalah orang-orang yang mempunyai ide awal, mereka juga biasanya mempunyai bias tentang bagaimana ide-ide tersebut harus dipenuhi. Menurut Robbins (1999:296) Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara :

1. Bias dan asumsi pendirinya
2. Apa yang telah dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dikerjakan oleh pendiri

Tahapan-tahapan pembangunan budaya organisasi dapat diidentifikasi sebagai berikut : (Nimran , 2004:137)

1. Seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru
2. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri
3. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain sebagainya
4. Orang-orang lain dibawa kedalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama

Begitu juga Nimran (2004:138) menulis bahwa pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi berikut :

1. Seleksi pegawai yang obyektif
2. Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (*the right man on the place*)
3. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman
4. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai
5. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting
6. Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan
7. Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi

Hafidhuddin et. al (2003:60) menyebutkan bahwa, pencipta budaya adalah seorang pemimpin . Setiap pemimpin pasti memiliki visi dan misi tertentu yang kemudian disebarkan ke bawahannya lalu menjadi kebiasaan-kebiasaan dan pada akhirnya hal ini menjadi budaya, Rasulullah SAW memandang orang lain sebagai manusia yang seutuhnya artinya bahwa Rasulullah tidak membeda-bedakan derajat seseorang, meskipun itu bawahan, misalnya : Rasulullah menganggap pambantu rumah tangga beliau sebagai saudara, implikasinya apa yang dimakan oleh pembantu sama dengan apa yang dimakan oleh Rasulullah begitu pula yang dipakai. Jika setiap pemimpin perusahaan melakukan hal yang

sama, maka hasilnya akan lebih baik, karena jika suasana kerja sudah terbentuk dengan suasana yang kondusif maka karyawan akan lebih menikmati pekerjaannya, kemudian muncul kreatifitas-kreatifitasnya.

BAB VII

MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi

Menurut Hasibuan (2003) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus diberikan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Motivasi menurut Handoko (2001) diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatankegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Motivasi menurut Robbins (2003) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Dalam definisi ini ada tiga (3) elemen penting yaitu; usaha, tujuan dan kebutuhan.

Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

B. Teori Motivasi Kerja

Motivasi sebenarnya memiliki beberapa teori dari beberapa pendapat tokoh, teori tersebut antara lain teori Motivasi Klasik oleh F.W Taylor; teori Maslow's Need Hierarchy oleh A.H. Maslow; *Herzberg's two factor theory* oleh Frederick Herzberg; Mc. Clelland's achievement Motivation Theory oleh Mc. Clelland; *Alderfer Existence, Relatedness And Growth (ERG) Theory* oleh Alderfer; teori *Motivasi Human Relation*; teori *Motivasi Claude S. Geogre*. Namun, dari beberapa teori di atas peneliti mencantumkan dua teori Maslow's Need Hierarchy oleh A.H. Maslow dan *Herzberg's two factor theory* oleh Frederick Herzberg dalam penelitian ini. Teori Motivasi menurut Abraham Maslow Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan

extrinsic factor), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian A. Maslow (Siagian, 1996:149) membuat needs hierarchy theory untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu : 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Meningkatnya kemampuan seseorang cenderung mereka berusaha meningkatkan pemuas kebutuhan dengan pergeseran dari kuantitatif ke kualitatif. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan. Misalnya dalam hal sandang. Apabila tingkat kemampuan seseorang masih rendah, kebutuhan akan sandang akan dipuaskan sekedarnya saja. Jumlahnya terbatas dan mutunya pun belum mendapat perhatian utama karena kemampuan untuk itu memang masih terbatas. Akan tetapi bila kemampuan seseorang meningkat, pemuas akan kebutuhan sandang pun akan ditingkatkan, baik sisi jumlah maupun mutunya. Demikian pula dengan pangan, seseorang dalam hal ini yang ekonominya masih rendah, kebutuhan pangan biasanya masih sangat sederhana. Akan tetapi jika kemampuan ekonominya meningkat, maka pemuas

kebutuhan akan pangan pun akan meningkat. Hal serupa dengan kebutuhan akan papan/perumahan. Kemampuan ekonomi seseorang akan mendorongnya untuk memikirkan pemuas kebutuhan perumahan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif sekaligus. 2) Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs) Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan kekarayaan seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik termasuk keamanan seseorang didaerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja. 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*) Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

1. Kebutuhan akan perasaaan diterima orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi dan demikian ia memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
2. Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya itu, setiap manusia merasa dirinya penting, artinya ia memiliki *sense of importance*.

3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak akan gagal sering disebut *sense of accomplishment*. Tidak ada orang yang merasa senang apabila ia menemui kegagalan, sebaliknya, ia senang apabila ia menemui keberhasilan.
4. Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan (*sense of participation*). Kebutuhan ini sangat terasa dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas sendiri. Sudah barang tentu bentuk dari partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran.
5. Kebutuhan akan Harga Diri (*Esteem Needs*) Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila prestise itu timbul akan menjadikan prestasi seseorang. Akan tetapi tidak selalu demikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu. Dalam kehidupan organisasi banyak fasilitas yang diperoleh seseorang dari organisasi untuk menunjukkan kedudukan statusnya dalam organisasi. Pengalaman menunjukkan bahwa baik dimasyarakat yang masih tradisional maupun di lingkungan masyarakat yang sudah maju, simbol – simbol status tersebut tetap mempunyai makna penting dalam kehidupan berorganisasi.
6. Aktualisasi Diri (*Self Actualization*) Hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga

dapat memberikan sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

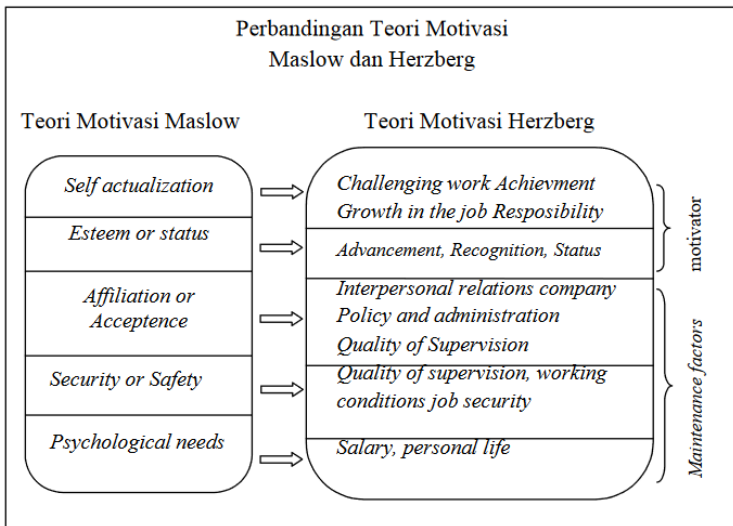
Teori Dua Faktor Herzberg. Menurut Herzberg (Hasibuan, 1996:108), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktorhigiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higienememotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah achievement,pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik). Herzberg (Hasibuan, 1996: 108) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu : 1) Hal-hal yang mendorong pegawai/karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu. 2) Hal-hal yang mengecewakan pegawai/karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan,

penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya. 3) Pegawai/karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg (Hasibuan, 1996:109) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu : 1) Maintenance Factor adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal yang masuk dalam kelompok dissatisfiers seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pegawai/karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak pegawai/karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Menurut Herzberg *maintenance factors* bukanlah alat motivator melainkan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinannya kepada mereka demi kesehatan dan

kepuasan bawahannya, sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi pegawai/karyawan. 2) *Motivation Factors Motivation Factors* adalah faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Hal tersebut merupakan kelompok Satisfiers, adapun yang masuk dalam kelompok satisfiers antara lain: a) Prestasi b) Pengakuan c) Pekerjaan itu sendiri d) Tanggungjawab e) Pengembangan potensi individu (Hasibuan, 1996: 110). Pada dasarnya kedua teori ini sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat kerja tenaga kerja/pegawai agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Perbedaan antara teori Hierarki Maslow dengan teori Dua Faktor Motivasi Herzberg, yaitu : 1) Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia itu terdiri dari lima tingkat (kebutuhan fisiologis, rasa aman/kenyamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri), sedang Herzberg mengelompokkan atas dua kelompok (satisfiers dan dissatisfiers). 2) Menurut Maslow semua tingkat kebutuhan itu merupakan alat motivator, sedang Herzberg (gaji, upah, dsb) bukan alat motivasi, hanya merupakan alat pemeliharaan (*Dissatisfiers*) saja, yang menjadi motivator (*Satisfiers*) ialah yang berkaitan

langsung dengan pekerjaan itu sendiri. 3) Teori Maslow dikembangkan hanya atas pengamatan saja dan belum pernah diuji coba kebenarannya, sedang teori Herzberg di dasarkan atas hasil penelitiannya sebagai pengembangan teori Maslow.



Gambar 1
Perbandingan Teori Maslow dengan teori Herzberg
(Hasibuan, 1996: 111)

C. Faktor Motivasi Kerja

Teori Maslow memandang bahwa manusia pada dasarnya melakukan tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusianya kedalam lima tingkatan (*hierarki*). Manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhannya dari tingkat yang paling rendah terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhannya pada tingkat yang lebih tinggi lagi. Kebutuhan yang paling

dasar yakni kebutuhan fisik atau fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri (Gambar 1).



Gambar 2

Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow
(Stoner dan Freeman, 1994)

Secara ringkas hierarki kebutuhan menurut Maslow *dalam* Stoner dan Freeman, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik atau fisiologis mencakup kebutuhan pokok manusia dalam mempertahankan kelangsungan hidup seperti kebutuhan sandang, pangan dan papan.

2. Kebutuhan rasa aman berwujud pada kebutuhan bebas dari ancaman baik fisik maupun fisiologis, baik ditempat kerja ataupun diluar jam kerja.
3. Kebutuhan rasa memiliki atau sosialisasi mencakup rasa kasih sayang, rasa memiliki dan diterima dalam pergaulan maupun lingkungannya.
4. Kebutuhan penghargaan berhubungan dengan status yang mencakup akan penghargaan diri serta pengakuan.
5. Kebutuhan aktualisasi diri berupa dorongan untuk menjadi yang diinginkan dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi diri.

BAB VIII

DESKRIPSI HASIL (STUDI KASUS)

A. Data Riset

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, melalui pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden, maka diperoleh gambaran mengenai karakteristik responden karyawan bagian produksi PT. Hilon Surabaya yang meliputi: a. Jenis kelamin, b. Usia, dan c. Masa kerja. Untuk pendidikan karyawan yang bekerja di bagian produksi di perusahaan ini adalah semuanya adalah lulusan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan).

a. Jenis Kelamin

Tabel 1
Jenis Kelamin Karyawan PT. Hilon Surabaya

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	Pria	46	67,65%
2	Wanita	22	32,35%
Total		68	100,00%

Sumber: PT. Hilon Surabaya

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan pria sebanyak 46 orang (67,65%) dan wanita sebanyak 22 orang (32,34%).

b. Usia

Tabel 2
Usia Karyawan PT. Hilon Surabaya

Interval Usia (Tahun)	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
20 - 25	8	11,76%
26 - 30	17	25,00%
31 - 35	35	52,47%
35 - 40	8	11,76%
Total	68	100,00%

Sumber: PT. Hilon Surabaya

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden termasuk dalam kelompok usia 31-35 tahun sebanyak 35 orang (52,47%) dari total responden, kedua kelompok usia 26 - 30 tahun sebanyak 17 orang (25,00%) dan ketiga kelompok usia 20 - 25 tahun serta kelompok 35 - 40 tahun (11,76%).

c. Masa Kerja

Tabel 3
Masa Kerja Karyawan PT. Hilon Surabaya

Interval Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
0 - 5	19	27,94%
6 - 10	33	48,53%
11 - 13	16	23,53%
Total	68	100,00%

Sumber: PT. Hilon Surabaya

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah mereka yang masa kerjanya 6 – 10 tahun sebanyak 33 orang (48,53%) dari total responden, kelompok responden paling banyak kedua dengan masa kerja 0 – 5 tahun sebanyak 19 orang (27,94%) dan ketiga kelompok masa kerja 11 - 13 tahun (23,53%).

Pada Studi kasus gambaran statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi tanggapan responden. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk mendeskripsikan tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Hilon Surabaya. Penjelasan tanggapan responden digunakan nilai rata-rata dengan menggolongkan menjadi tiga bagian, menggunakan rumus :

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Maka interval rata-rata tanggapan dari responden dapat dijelaskan :

Nilai rata-rata 1 – 2,32 termasuk rendah

Nilai rata-rata 2,33 – 3,66 termasuk sedang

Nilai rata-rata 3.67 – 5 termasuk tinggi

Tabel 4

Tanggapan Karyawan Tentang Gaya Kepemimpinan

No	Kuesioner	Skor					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Intruktif	0	1	21	27	19	3.94
		0	1.47	30.88	39.71	27.94	
2	Konsultatif	0	0	22	26	20	3.97
		0	0	32.35	38.24	29.41	

3	Partisipatif	0	2	19	27	20	3.96
		0	2.94	27.94	39.71	29.41	
4	Delegatif	0	0	17	32	19	4.03
		0	0	27.94	47.06	27.94	
Nilai rata-rata gaya kepemimpinan							3.97

Sumber: Data Diolah Peneliti

Berdasarkan nilai rata-rata, keempat indikator gaya kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan karyawan selalu diberi intruksi oleh pimpinan, nilai rata-rata sebesar 3,94 termasuk tinggi.
2. Pimpinan perusahaan sebelum mengambil keputusan mendengar ide maupun saran dari karyawan, nilai rata-rata sebesar 3,97 termasuk tinggi.
3. Pimpinan perusahaan aktif mendengar pendapat dari karyawan, sehingga karyawan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang ada dan pembuatan keputusan sebagian dilaksanakan karyawan, nilai rata-rata sebesar 3,96 termasuk tinggi.
4. Pimpinan perusahaan mendiskusikan masalah perusahaan bersama-sama dengan karyawan dan karyawan melaksanakan keputusan tersebut, nilai rata-rata sebesar 4,03 termasuk tinggi.
5. Nilai rata-rata untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,97 termasuk tinggi.

Berdasarkan data yang diperoleh, hasil perhitungan *mean* atau rata-rata tanggapan respon-

den terhadap item-item pernyataan tentang budaya organisasi, adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Tanggapan Karyawan Tentang Budaya Organisasi

No	Kuesioner	Skor					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Aturan Perilaku	0	19	49	0	0	2.72
		0	27.94	72.06	0	0	
2	Norma	0	14	50	0	4	2.91
		0	20.59	73.53	0	0	
3	Nilai Dominan	0	26	29	13	0	2.81
		0	38.24	42.65	19.12	0	
4	Filosofi	0	22	46	0	0	2.68
		0	32.35	67.65	0	0	
5	Aturan	0	35	33	0	0	2.49
		0	51.47	48.53	0	0	
6	Iklim Organisasi	0	68	0	0	0	2.00
		0	22.06	61.76	11.76	4.41	
Nilai rata-rata budaya organisasi							2.60

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan nilai rata-rata keenam indikator budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perusahaan memberi peraturan jika karyawan masuk kerja harus memakai seragam, menggunakan bahasa nasional dan atribut khusus lainnya yang telah diatur, nilai rata-ratanya sebesar 2.72 termasuk sedang.
2. Perusahaan mempunyai standar kerja yang harus dilakukan, nilai rata-ratanya 2.91 termasuk sedang.

3. Perusahaan mendukung karyawan yang memiliki nilai lebih dan loyal terhadap perusahaan, nilai rata-ratanya 2.81 termasuk sedang.
4. Perusahaan mempunyai kebijaksanaan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai karyawan dan pelanggan harus diberlakukan, nilai rata-ratanya 2.68 termasuk sedang.
5. Perusahaan mempunyai pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian target perusahaan dan karyawan baru harus diberi training sebelum diterima bekerja, nilai rata-ratanya 2.49 termasuk sedang.
6. Perusahaan memberi sanksi bila karyawan mempunyai kesalahan, dan apakah ada aturan perusahaan tentang tata cara komunikasi dengan pelanggan, nilai rata-ratanya 2.00 termasuk rendah.
7. Nilai rata-rata untuk variabel budaya kerja sebesar 3.18 termasuk sedang.

Tabel 6

Tanggapan Karyawan Tentang Motivasi Kerja

No	Kuesioner	Skor					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Kebutuhan fisik/ fisiologis	0	1	24	27	16	3.85
		0	1.47	35.29	39.371	23.53	
2	Kebutuhan rasa aman	0	1	27	23	17	3.82
		0	1.47	39.71	33.82	25	
3	Kebutuhan rasa memiliki	0	5	27	21	15	3.68
		0	7.35	39.71	30.88	22.06	
4	Kebutuhan penghargaan	0	2	32	21	13	3.66
		0	2.99	47.06	30.88	19.12	
5	Kebutuhan	0	3	29	24	12	3.66

aktualisasi diri	0	4.41	42.65	35.29	17.65	
Nilai rata-rata motivasi kerja						3.74

Sumber: Data diolah

Berdasarkan nilai rata-rata kelima indikator motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji yang diterima karyawan di perusahaan ini setiap bulannya dapat memenuhi kebutuhan hidupnya bersama keluarga, nilai rata-ratanya 3.85 termasuk tinggi.
2. Selama kerja di perusahaan ini karyawan dapat berguna di dalam masyarakat, nilai rata-ratanya 3.82 termasuk tinggi.
3. Bekerja di perusahaan ini karyawan mendapat kesempatan mengemukakan pendapat dalam penentuan rencana kerja perusahaan, nilai rata-ratanya 3.68 termasuk tinggi.
4. Bekerja di perusahaan ini karyawan mendapat pengakuan dan penghargaan dari atasan ketika karyawan berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik, nilai rata-ratanya 3.66 termasuk sedang.
5. Bekerja di perusahaan ini karyawan merasakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan di perusahaan ini sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya, nilai rata-ratanya 3.66 termasuk sedang.
6. Nilai rata-rata untuk variabel motivasi kerja sebesar 3,74 termasuk tinggi.

Tabel 7
Tanggapan Karyawan Tentang Kinerja

No	Kuesioner	Skor					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Kualitas	0	15	29	12	12	3.31
		0	22.06	42.65	17.65	17.65	
2	Efisiensi	0	24	27	14	3	2.94
		0	35.29	39.71	20.59	4.41	
3	Kemampuan	0	36	18	12	2	2.71
		0	52.94	26.47	17.65	2.94	
4	Ketepatan waktu	0	39	20	6	3	2.60
		0	57.35	29.41	8.82	4.41	
5	Pengetahuan	0	48	20	0	0	2.29
		0	70.59	29.41	0	0	
6	Kreativitas	0	51	17	0	0	2.25
		0	75.00	25.00	0	0	
7	Sesuai Prosedur	0	68	0	0	0	2.00
		0	100	0	0	0	
Nilai rata-rata kinerja						2.59	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan nilai rata-rata kelima indikator motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Karyawan bekerja diperusahaan merasa ini lebih baik dari karyawan lain, nilai rata-ratanya 3.31 termasuk sedang.
2. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan diperusahaan merasa ini lebih efisien dari karyawan lain, nilai rata-ratanya 2.94 termasuk sedang.
3. Karyawan bekerja diperusahaan melaksanakan pekerjaan utama dengan baik, nilai rata-ratanya 2.71 termasuk sedang.

4. Karyawan bekerja diperusahaan melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu, nilai rata-ratanya 2.60 termasuk sedang.
5. Karyawan bekerja diperusahaan memiliki pengetahuan dan mampu memahami pekerjaan dengan baik, nilai rata-ratanya 2.29 termasuk sedang.
6. Karyawan bekerja diperusahaan mampu menyelesaikan pekerjaan jika ada masalah, nilai rata-ratanya 2.25 termasuk rendah.
7. Karyawan bekerja diperusahaan melaksanakan tugas sesuai prosedur dan kebijakan organisasi, nilai rata-ratanya 2.00 termasuk rendah.
8. Nilai rata-rata untuk variabel kinerja karyawan sebesar 2.59 termasuk sedang.

B. Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan biasanya juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam organisasi kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, sangat ditentukan oleh seberapa jauh seseorang mempunyai kekuasaan. Semakin banyak kekuasaan, maka akan semakin mudah seseorang untuk mempengaruhi

orang lain. Akan tetapi dengan kekuasaan yang banyak seseorang tidak secara otomatis dapat memimpin organisasi dengan efektif. Hal ini sangat tergantung banyak faktor antara lain kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan dan lingkungan.

Hersey dan Blanchard (1982) mencoba mengatasi teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional. Menurut mereka ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya. Situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan. Perilaku pemimpin pada pendekatan situasional (Hersey dan Blanchard, 1986) dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Perilaku *Directive* (Perilaku dalam tugas) dan
2. Perilaku *Supportive* (Perilaku dalam hubungan sosial).

Analisa faktor gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Tampubolon (2007) terhadap kinerja pegawai yang terdaftar pada sebuah organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001 diperoleh kesimpulan bahwa faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relative besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai,

Penelitian Kristanti dan Harahap (2010) yang dilakukan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi kasus pada karyawan kontraktor PT. Wineh Pandanwangi Semarang yang dilakukan Octaviana dan Ariefiantoro (2012), kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif.

Penelitian yang dilakukan Harris dan Ogbonna (2001), ditemukan bahwa dari tiga gaya kepemimpinan yang dianalisis, ternyata Gaya Kepemimpinan Partisipative menduduki peringkat pertama dalam hubungan dengan orientasi pasar.

Gaya kepemimpinan ini adalah untuk yang tidak melakukan pengarahan dari perilaku penjelasan peran yang diukur oleh keadaan dimana pemimpin mengizinkan bawahan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dengan cara menanyakan masukan dan kontribusi dari karyawan. Peringkat kedua adalah Gaya Kepemimpinan Supportive. Gaya ini mengacu pada keadaan dimana perilaku seorang pemimpin dapat dipandang sebagai simpatik, ramah dan memperhatikan kebutuhan para karyawan. Sedangkan peringkat ketiga adalah Gaya Kepemimpinan Instrumental. Gaya ini adalah gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan didesain untuk mengukur keadaan dimana pemimpin dengan jelas menetapkan harapan-harapan, mengalokasikan tugas, dan menciptakan prosedur-prosedur yang dibutuhkan. Menunjukkan adanya hubungan yang positif untuk gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan supportif dengan orientasi pasar,

sedangkan gaya kepemimpinan instrumental menunjukkan hubungan yang negatif dengan orientasi pasar.

C. Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sebagaimana Deal dan Kennedy (1982) dan Ouchi (1981) dalam McKinnon et.al (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis.

Penelitian Indriyani dan Christologus (2012), yang meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kecil pengaruhnya terhadap kinerja. Sehingga untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

D. Motivasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Umar (1999) motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Robbins (2006), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Dari Kristanti dan Harahap (2010) penelitian yang telah dilakukan terhadap seluruh karyawan Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang tidak termasuk dalam pimpinan cabang dan memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun, bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Ariawan (2008), terhadap pegawai badan keuangan daerah propinsi Gorontalo, diperoleh kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja.

Bagi seorang karyawan yang bekerja di dalam organisasi, motivasinya untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika karyawan bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Octaviana dan Ariefiantoro (2012) Terhadap Karyawan Kontraktor PT. Wineh Pandanwangi Semarang, motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan arah positif.

E. Hasil Riset

1. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan

Nilai koefisien regresi dari variabel gaya kepemimpinan adalah 0,382 sedangkan untuk pengujian variabel gaya kepemimpinan diperoleh Nilai t hitung 1.455 dan nilai signifikasinya 0,015 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05, hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang erat atau signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja

karyawan adalah positif dan searah. Koefisien regresi dari variabel Gaya Kepemimpinan adalah 0,382. Hal ini mengandung arti jika variabel Gaya Kepemimpinan ditingkatkan sebesar satu satuan atau 100 persen maka akan menyebabkan peningkatan nilai dari variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan sebesar 0,382 satuan. Dengan asumsi bahwa nilai dari variabel bebas yang lain yaitu variabel Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja adalah konstan atau nol.

Hasil ini sesuai dengan teori Siagian (2003) yang menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku pimpinan secara keseluruhan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Tabubolon (2007), Kristanti dan Harahap (2010) dan Octaviana dan Ariefiantoro (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Nilai koefisien regresi dari variabel budaya organisasi adalah 0,200 sedangkan untuk pengujian variabel budaya organisasi diperoleh Nilai t hitung 1.479 dan nilai signifikasinya 0,023 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05, menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang erat atau signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Pengaruh antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah positif

dan searah. Koefisien regresi dari variabel Budaya Organisasi adalah 0,200. Hal ini mengandung arti jika nilai variabel Budaya Organisasi ditingkatkan sebesar satu satuan atau 100 persen maka akan menyebabkan peningkatan nilai dari variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan sebesar 0,200 satuan. Dengan asumsi bahwa nilai dari variabel bebas yang lain yaitu variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja adalah konstan atau nol.

Hal ini sesuai teori yang dikemukakan oleh Stoner (1996) bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat, dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Sedangkan dalam penelitian yang terdahulu Indriyani dan Christologus (2012), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja lebih kecil pengaruhnya dari pada total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Nilai koefisien regresi dari variabel motivasi kerja adalah 0,156 sedangkan untuk pengujian variabel motivasi kerja diperoleh nilai t hitung 2.223 dan nilai signifikasinya 0,007 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05, menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang erat atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh antara variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah positif dan searah. Koefisien regresi dari variabel Motivasi Kerja adalah 0,156. Hal ini mengandung arti jika nilai variabel Motivasi Kerja ditingkatkan sebesar satu satuan atau 100 persen maka akan menyebabkan peningkatan nilai

dari variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan sebesar 0,156 satuan. Dengan asumsi bahwa nilai dari variabel bebas yang lain yaitu variabel gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi adalah konstan atau nol.

Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan Hasibuan (2003) yang menyatakan bahwa motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus diberikan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Dan mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ariawan (2008), Kristanti dan Harahap (2010), dan Octaviana dan Ariefiantoro (2012) yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan

Dari hasil uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar 11,075 dengan probabilitas error $0,006 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis pertama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Hilon Surabaya dapat diterima.

Hal ini sesuai teori yang dipaparkan oleh Rivai (2002) bahwa gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan mengandung arti kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tatakrama birokrasi karena kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi dan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2003) motivasi harus diberikan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Dan penelitian ini juga mendukung pendapat Stoner et. al, (2009) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat, dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi.

3. Faktor yang Berpengaruh Dominan pada Kinerja Karyawan

Setelah dilakukan uji parsial (uji t) ternyata seluruh variabel yang ada yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

variabel kinerja karyawan PT. Hilon Surabaya. Diantara variabel bebas yang ada pada penelitian ini variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang dominan diantara variabel lainnya.

Pada variabel gaya kepemimpinan nilai koefisien regresi sebesar 0,382 lebih tinggi dibandingkan dengan nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi yaitu sebesar 0,200 dan nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja sebesar 0,156 Hal ini memberikan indikasi bahwa karyawan menilai bahwa gaya kepemimpinan perusahaan lebih penting dibandingkan dengan budaya organisasi dan motivasi kerja, walaupun masing-masing variabel mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesa ketiga diterima atau terbukti kebenarannya, bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Hilon Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa para pimpinan/manajer di PT. Hilon Surabaya harus benar-benar selalu memberikan sikap kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawannya, mampu menciptakan budaya kerja yang baik serta memberikan motivasi kerja kepada karyawan agar tujuan perusahaan dapat dicapai.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1993) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan

hubungan kekuatan dan kekuasaan. Kepemimpinan merupakan suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dengan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan/ kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin. Dalam hal ini orang yang memimpin lebih banyak mempengaruhi dari pada dipengaruhi. Siagian (2003) memaparkan bahwa kepemimpinan dalam konteks suatu organisasi, adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan, artinya gaya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

BAB IX PENUTUP

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan , hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dari hasil uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar 11,075 dengan probabilitas error $0,006 < 0,05$, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hilon Surabaya.
2. Dari hasil uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 1,455, budaya organisasi sebesar 1,479 dan motivasi kerja sebesar 2,223 dengan nilai signifikasinya dari masing-masing variabel lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hilon Surabaya.
3. Nilai koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,382 merupakan koefisien yang memiliki nilai terbesar dibandingkan dengan nilai koefisien variabel bebas lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan PT. Hilon Surabaya.

4. Nilai koefisien regresi pada variabel motivasi kerja sebesar 0,156 merupakan nilai koefisien yang terkecil dalam penelitian ini, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja karyawan masih diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Hilon Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariawan, 2007, Pengaruh Motivasi dan pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Provinsi Gorontalo, *Jurnal Ichsan Gorontalo*, 2(3):1089 – 1103.
- Bernardin, H.J., & J.E.A. Russel. 1993, *Human Resource Management, An Experimental Approach*, McGraw Hill, Singapore.
- Tampubolon, B.D. 2007, Analisa Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001, *Jurnal Standarisasi*, 9:106–115
- Indriyani, E. & W.H.P. Christologus. 2012, Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta, <http://e-journal.stieaub.ac.id/index.php/excellent/article/download/184/161>.
- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Stoner, J.A.F., R.E. Freeman & D. Gilbert Jr. 2009, *Management*, 6th Edition, Delhi: Dorling Kindersley

- McAuley, J., J. Duberley, and P. Johnson. 2007, *Organization Theory: Challenges and Perspectives*, Essex Pearson Education Limited
- Jones, G.R. & M. Mathew, 2009, *Organizational Theory, Design and Change*, 5th Edition, Delhi : Dorling Kindersley
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, I, Ivancevich, Jhon M, James H. Donnely, 2003, *Sistem Informasi Manajemen*, Erlangga, Yakarta.
- Handoko, T.H. 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi ,Yogyakarta,
- Koontz, H. & H. Weihrich, 2007, *Essentials of Management: An International Perspectives*, 7th Edition, New Delhi: Tata McGraw-Hill
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P., & Blanchard, K. 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Ed. 4 , Erlangga, Jakarta
- Octaviana. K.S., & T. Ariefiantoro. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Karyawan Kontraktor PT. Wineh Pandanwangi Semarang), *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(3):82-92.

- Kristanti & P. Harahap, 2012, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang), *Jurnal Dinamika Manajemen* 1(1):16–28.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill, New York.
- Mangkunegara, A.P. 2005, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT. Remaja Rosda karya, Bandung.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Nurjanah, 2008, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). *Tesis*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Ismail, P. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Diknas
- Mariam, R. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero). *Tesis*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Daft, R.L. 2010, *Organization Theory and Design*, 10th Edition, Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Rivai,V. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Robbins, S. P., 2001, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, edisi kedelapan versi Bahasa Indonesia, PT Prenhallindo, Jakarta
- Schein, E. 2004, *Organizational Culture and Leadership*, San Frasisco Jossey - Bass.
- Siagian, S.P. 2003, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Robbins, S.P. & M. Mathew, 2009, *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Third Revised Edition, Uttar Pradesh : Dorling
- Stoner, K., James, A.F., & R.E. Freeman. 1996, *Manajemen*, Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiono. 2012. *Statistika untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Sigit, S. 2003, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Jaya, Jakarta
- Thoha, M. 2003. *Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Husein, U. 2002. *Metode Riset Bisnis*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1993, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
