

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Theory Of Reason Action (Teori tindakan yang beralasan)

Perilaku yang ditampilkan oleh setiap individu sangatlah beragam dan unik. Keberagaman dan keunikan tersebut menarik perhatian para ahli untuk meneliti tentang perilaku manusia. Terdapat banyak teori yang menjelaskan tentang determinan perilaku manusia. Dalam teori-teori tersebut para ahli memaparkan pendapatnya tentang bagaimana suatu perilaku terbentuk dan faktor apa saja yang mempengaruhi.¹⁶

Theory of Reasoned Action (TRA) menjelaskan tentang perilaku yang berubah berdasarkan hasil dari niat perilaku, dan niat perilaku dipengaruhi oleh norma sosial dan sikap individu terhadap perilaku (Eagle, Dahl, Hill, Bird, Spotswood, & Tapp, 2013, hal. 123). Norma subjektif mendeskripsikan kepercayaan individu mengenai perilaku yang normal dan dapat diterima dalam masyarakat, sedangkan untuk sikap individu terhadap perilaku berdasarkan kepercayaan individu atas perilaku tersebut.¹⁷

¹⁶<https://www.neliti.com/id/publications/244719/theory-of-reasoned-action-dan-theory-of-planned-behavior-sebuah-kajian-historis>

¹⁷<https://bbs.binus.ac.id/gbm/2017/07/07/teori-yang-biasa-digunakan-untuk-mengukur-perilaku-konsumen-theory-of-reasoned-action/>

Ryu menggunakan teori perilaku yang direncanakan untuk memprediksi faktor-faktor keyakinan yang mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dalam kelompok profesional. Skinner dalam Notoatmodjo (2010), seorang ahli psikologi, merumuskan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus (rangsangan dari luar). Teori Skinner ini dikenal sebagai teori S-O-R (Stimulus-Organisme-Respon).

Theory of reason action yang dikembangkan oleh Ajzen dan Fishbein pada tahun 1980, menyatakan bahwa prediksi terbaik mengenai perilaku seseorang adalah berdasarkan minat orang tersebut. Minat perilaku didasari oleh 2 faktor utama, yaitu : kepercayaan individu atas hasil dari perilaku yang dilakukan dan persepsi individu atas pandangan orang-orang terdekat individu terhadap perilaku yang dilakukan.

Dapat dikatakan bahwa sikap akan mempengaruhi perilaku melalui suatu proses pengambilan keputusan yang cermat dan memiliki alasan dan akan berdampak terbatas pada tiga hal, yaitu :

1. Sikap yang dijalankan terhadap perilaku, didasari oleh perhatian atas hasil yang terjadi pada saat perilaku tersebut dilakukan.

2. Perilaku yang dilakukan oleh seorang individu, tidak saja didasari oleh pandangan atau persepsi yang dianggap benar oleh individu, melainkan juga memperhatikan pandangan atau persepsi orang lain yang dekat atau terkait dengan individu.
3. Sikap yang muncul didasari oleh pandangan dan persepsi individu, dan memperhatikan pandangan atau persepsi orang lain atas perilaku tersebut, akan menimbulkan niat perilaku yang dapat menjadi perilaku.

Berdasarkan atas teori ini, maka dapat disimpulkan bahwa ketika para karyawan melakukan pengalaman yang terbaik dan perusahaan memberikan inovasi-inovasi terbaik akan layanan perusahaan yang bersangkutan kepada para konsumennya, secara otomatis konsumenpun akan memberikan timbal balik sebagaimana apa yang ia peroleh dari perusahaan. Para konsumen akan nyaman serta puas akan pelayanan yang diberikan dan selanjutnya hal tersebut akan membentuk sikap dan komitmen konsumen untuk setia atau loyal pada perusahaan tersebut.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh dan tujuan bagian organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁸

Menurut Prawirosentono menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁹

Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk

¹⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 67

¹⁹ Prawirosentono, *Kinerja*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 2

mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.²⁰

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan.²¹

Menurut Sedarmayanti mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, dan outcomes karyawan, serta tingkat absensi, untuk mengetahui produktivitas dan efektivitas karyawan

²⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 481

²¹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), hlm, 97

dalam melaksanakan pekerjaan dimasa depan sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan masyarakat.²²

Handoko menjelaskan Secara lebih sederhana dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.²³

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja tersebut antara lain.²⁴

- a. Kemampuan dan Keahlian
- b. Pengetahuan
- c. Rancangan Kerja
- d. Kepribadian
- e. Motivasi Kerja
- f. Kepemimpinan
- g. Gaya Kepemimpinan.
- h. Budaya Organisasi
- i. Kepuasan Kerja

²² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Cetakan Kelima*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2011), hlm. 261

²³ Handoko, *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2014), hlm. 245

²⁴ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 101

j. Lingkungan kerja

k. Loyalitas

l. Komitmen

m. Disiplin Kerja

Menurut Malayu S.P. Hasibuan mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja.” Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.²⁵

4. Indikator Kinerja

Secara Konseptual Lembaga Administrasi Negara/LAN mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.²⁶

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu²⁷

a. Kualitas

²⁵ Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara,2015), hlm. 94

²⁶ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan & Kinerja*, (Depok: Kencana, 2017), hlm. 240

²⁷ Robbins Dan Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat , 2010), hlm. 260

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Jumlah tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan.

c. Ketepatan waktu

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

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Yang merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai

komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan.

C. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administratif. Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan hubungan di dalam suatu kelompok maupun organisasi.²⁸ Kepemimpinan dibutuhkan untuk menjaga agar prestasi kerja karyawan meningkat.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi pihak lain untuk komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh kesadaran, perhatian, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin.²⁹ Adapun menurut

²⁸ Danang Sunyoto, *Teori Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Caps, 2015), hlm. 83

²⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), hlm. 214

Malayu Hasibuan, menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.³⁰ Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.³¹

Jadi, dapat disimpulkan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:³²

a. Teori Kelebihan

Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup tiga hal, *pertama*, kelebihan ratio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan

³⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 170

³¹ Stephen P. Robbins, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2010) hlm. 146

³² Veithzal Rivai, dkk, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 6

kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, serta dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, *Kedua*, kelebihan rohaniah, berarti seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada para bawahan. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagipara pengikutnya, *Ketiga*, kelebihan badaniah; Seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.

b. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih daripada yang dipimpin. Seorang pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat yang positif, misalnya; adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif, dan kreatif. Pada hasil penelitian Keith Davis yang menyimpulkan ada empat

sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) Kecerdasan, pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya; (2) Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, para pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial; (3) Motivasi dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi; (4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

c. Teori Keturunan

Yang menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan. Karena orang tuanya seorang pemimpin, maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orang tuanya, seolah-olah seseorang menjadi pemimpin karena ditakdirkan.

d. Teori Karismatik

Seseorang bisa menjadi pemimpin karena mempunyai karisma (pengaruh) yang sangat besar.

e. Teori Bakat

Seseorang yang menjadi pemimpin karena mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori Sosial

Setiap orang dapat menjadi pemimpin, setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktik.

g. Teori Situasional

Menyatakan bahwa beberapa variabel-situasional mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya termasuk pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya.

3. Model Kepemimpinan

Dari pembahasan tentang kepemimpinan ada beberapa di antara pengkajian yang menemukan berbagai model kepemimpinan, antara lain:³³

a. Kepemimpinan Kharismatik

Model kepemimpinan kharismatik ini memiliki daya tarik, energi dan pembawaan yang luar biasa memengaruhi orang lain, sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya (kuantitas) dan pengawal yang sangat setia dan patuh mengabdikan padanya tanpa ada *reserve* (kualitas). Dengan demikian, interaksi dari jenis kepemimpinan ini adalah lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Meskipun demikian, kepercayaan pada dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga ia dipuja dan dipuji.

³³ Bahar Agus, *Transformational Leadership (Di Bidang Organisasi Pendidikan)*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), hlm. 21

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Selain itu untuk menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi atau masyarakat.

c. Kepemimpinan Kultural

Kepemimpinan ini merupakan sebuah model kepemimpinan yang mencoba untuk membandingkan perubahan budaya dan kepemimpinan yang mempertahankan budaya. Pada aspek ini budaya organisasi menempati suksesi yang pertama dan utama dalam membangun kinerja organisasi yang efektif dan juga menumbuhkembangkan pribadi-pribadi profesional dalam tubuh organisasi.

d. Kepemimpinan Partisipatif

Pada intinya kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang selalu melibatkan elemen organisasi dalam mengambil kebijakan organisasi. Pemimpin hanya akan menjadi seseorang yang melegalkan apa yang menjadi keputusan semua pihak.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, antara lain: a) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan memengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan; b) Harapan dan perilaku atasan; c) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan; d) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin; e) Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan; dan f) Harapan dan perilaku rekan.³⁴

³⁴ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 102

5. Indikator Kepemimpinan

Secara garis besar indikator kepemimpinan adalah.³⁵

a. Jujur

Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan.

b. Toleransi

Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.

c. Disiplin

Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.

d. Kerjasama

Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar, tugas dan menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.

e. Kreatif

Berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimilikinya.

35

https://www.academia.edu/8443290/Indikator_Kepemimpinan?auto=download

f. Mandiri

Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

g. Rasa ingin tahu

Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajari, dilihat dan didengar.

h. Komunikatif

Tindakan memperlihatkan rasa senang, berbicara, bergaul dan bekerja sama dengan orang lain.

i. Rasa Perduli

Sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.

j. Tanggung Jawab

Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, social dan budaya).

k. Sopan Santun

Sikap baik dalam pergaulan dari segi bahasa maupun tingkah laku. Norma kesantunan bersifat relative, artinya norma

kesantunan yang diterima bisa berbeda-beda di berbagai tempat, lingkungan dan waktu.

l. Percaya Diri

Kondisi mental atau psikologis diri seseorang yang memberi keyakinan kuat pada dirinya untuk berbuat atau melakukan sesuatu tindakan.

m. Spiritual/Religius

Sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, serta hidup rukun dengan pemeluk agama lain.

D. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan akar dalam tradisi, maka budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku Pastinnya.³⁶ Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.³⁷ Sedangkan menurut Chester I Barnard organisasi adalah suatu sistem kerja

³⁶ Alinvia Ayu Sagita dkk, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang,” Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.57 No.1 April 2018

³⁷ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 296

sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan dua orang atau lebih.³⁸

Budaya organisasi telah diketengahkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak.³⁹ Budaya organisasi menurut Hartanto⁴⁰ sebagai suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan kerja sehari-hari. Kemudian Amstrong berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.⁴¹

Jadi, budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi.

³⁸ Malayu, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 120

³⁹ Stephen & Mary, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2010), hlm. 63

⁴⁰ Erni Hayati Nasution dkk, "Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerjadan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh," *Jurnal Magister Manajemen*, Vol.2 No.1 Januari 2018

⁴¹ Ahmad Kurniawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja aryaawan Pada KSPKOPDA Belitang, Bandar Lampung*, (Univ. Lampung, 2017), hlm. 27

2. Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi bagian dari teori komunikasi. Teori komunikasi yang membahas seluruh simbol dalam berinteraksi seperti action, kebiasaan, obrolan, dan prinsip yang terkait.

Pada kasus perusahaan maka budaya organisasi perusahaan menjadi bagian dari strategi yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan hal tersebut maka ada berbagai persepsi yang mendasar mengenai teori budaya organisasi perusahaan. Teori tersebut dikemukakan sebagai berikut :⁴²

- a. Para anggota organisasi atau perusahaan membentuk dan menjaga rasa yang dipunyai secara bersama mengenai kondisi organisasi. Hal ini membawa implikasi pemahaman yang lebih baik pada nilai yang ada dalam organisasi. Nilai organisasi merupakan acuan dan prinsip yang diterjemahkan ke dalam budaya organisasi perusahaan.
- b. Budaya organisasi biasa menggunakan simbol tertentu yang mudah dipahami oleh anggota organisasi. Pada saat anggota mengerti arti simbol dan

⁴² https://jurnalmanajemen.com/budaya-organisasi/#Teori_Budaya_Organisasi

mengimplementasikannya maka anggota akan dapat menyesuaikan dengan budaya organisasi di perusahaannya.

- c. Beragamnya budaya yang ada di dalam organisasi. Kemudian memunculkan keberagaman dalam penerapannya. Namun perbedaan inilah yang pada akhirnya saling mengisi dan melengkapi. Menutupi kelemahan dan saling menguatkan antar elemen dalam organisasi.

3. Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath dalam Tika sebagai berikut:⁴³

- a. Budaya rasional: Proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

⁴³ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan & Kinerja*, (Depok: Kencana, 2017), hlm. 9

- b. Budaya ideologi: Proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).
- c. Budaya konsensus: Proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan koheisi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
- d. Budaya hierarkis: Proses informasi formal (dokumen, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

Sementara itu Wallach membagi tipe budaya organisasi menjadi 3, yaitu budaya birokratis, budaya inovatif, dan budaya suportif. *Budaya birokratis* ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, tertib, teratur, berurutan, dan memiliki regulasi yang jelas. *Budaya inovatif* ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang penuh tantangan, memberikan tugas-tugas yang beresiko, dan membutuhkan kreativitas untuk menyelesaikannya. *Budaya suportif* merupakan lingkungan yang penuh dengan

kehangatan, ramah tamah, dan saling memberikan kebebasan individual.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, sebagai berikut:⁴⁴

- a. *Observed behavioral regularities* yaitu keberaturan cara bertindak dari para anggotayang tampak teramati. Ketika mereka berinteraksi, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atauritual tertentu.
- b. *Norms* yaitu berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- c. *Dominant vallues* yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- d. *Philosophy* yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan pada keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

⁴⁴ Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, (Bandung: Remaja, 2011), hlm. 48

- e. *Rules* yaitu adanya pedoman yang kuat, berkaitan dengan kemajuan organisasi.
- f. *Organization climate* merupakan perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

5. Indikator Budaya Organisasi

Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Indikator dari budaya organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison:⁴⁵

- a. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

⁴⁵ Emron Edison, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 131

b. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tetapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengerjakannya dengan antusias.

c. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

d. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

e. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Prihatin Tiyanto Priagung Hutomo dan Akhmad Taufiq tahun 2015	Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, terhadap kinerja organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi (Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi	Persamaan variabel budaya organisasi, dan kinerja organisasi	Perbedaan pada variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja
2	Novika Ratmayani, R. Djoko Setyo Hartono 2018	Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan pada CV. Mitra Abadi)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Persamaan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan	Perbedaan pada variabel motivasi dan lingkungan kerja
3	I Gede Sudha Cahyana, I Ketut Jati tahun 2017	Pengaruh budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	Hasil dari penelitian ini berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Persamaan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Perbedaan pada variabel stress kerja dan kepuasan kerja
4	Alinvia Ayu Sagita, Heru Susilo dan Muhammad Cahyo W.S tahun 2018	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator (PT. Astra	Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang	Persamaan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Perbedaan pada variabel motivasi kerja

		Internasional Tbk-Toyota (Auto 2000) Cabang Sutoyo Malang)	berarti terhadap kinerja karyawan kerja karyawan secara bersama-sama.		
5	Desi Sulastri dan Suhardi tahun 2017	Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Riau	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Persamaan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Perbedaan pada variabel motivasi dan kepuasan kerja
6	Mokhamad Khukaim Barkhowa, Fitri Lukiastruti, Himawan Arif Sutanto tahun 2017	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kedisiplinan karyawan sebagai variabel intervening	Hasil dari penelitian ini berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Persamaan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Perbedaan pada variabel kedisiplinan karyawan sebagai variabel intervening
7	Minarti Luhut tahun 2017	Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. GuntaSamba Jaya Miau Baru Estate Di Desa Miau Baru	Hasil analisis ini menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Gunta Samba Jaya di Desa Miau Baru.	Persamaan variabel kepemimpinan	Perbedaan pada variabel komunikasi dan produktivitas kerja karyawan
8	Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji dan Umar Nimran tahun 2016	Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intention to leave	Hasil analisis ini menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional kepuasan kerja dan intention to leave, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan	Persamaan variabel budaya organisasi	Perbedaan pada kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intention to leave

			intention to leave, serta komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap intention.		
9	Trias Waliningsuci, M.AI Musadieq dan Djamhur Hamid tahun 2016	Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya)	Hasil analisis ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah untuk pengaruh total pada penelitian ini.	Persamaan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Perbedaan pada gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja
10	Rodiathul Kusuma Wardani, M. Djudi Mukzam, N. Yuniadi Mayowan tahun 2016	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya	Hasil analisis diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Perbedaan pada variabel faktor individu dan perilaku kerja, objek penelitian

Sumber : Dari berbagai sumber, 2019

F. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Ajzen dan Fishbein menyatakan bahwa prediksi terbaik mengenai perilaku seseorang adalah berdasarkan minat orang tersebut. Minat perilaku didasari oleh 2 faktor utama, yaitu : kepercayaan individu atas hasil dari perilaku yang dilakukan dan persepsi individu atas pandangan orang-orang terdekat individu

terhadap perilaku yang dilakukan. Hubungan teori tindakan/perilaku ini adalah ketika semua karyawan memiliki kinerja yang baik.

Menurut Malayu Hasibuan, menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁶ Karena, tingkat kinerja terkait dengan emosional seseorang maka diperlukan pendekatan secara langsung dalam hal ini adalah memberikan kepemimpinan yang optimal. Hal tersebut ditunjukkan agar dapat memahami dan mempengaruhi tingkat emosional karyawan.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Novika Ratmayani dan R. Djoko Setyo Hartono. Dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan teori serta hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskanlah hipotesis berikut:

H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

⁴⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 170

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Perilaku yang ditampilkan oleh setiap individu sangatlah beragam dan unik. Theory of Reasoned Action (TRA) menjelaskan tentang perilaku yang berubah berdasarkan hasil dari niat perilaku yang dipengaruhi oleh norma sosial dan sikap individu terhadap perilaku. Norma subjektif mendeskripsikan kepercayaan individu mengenai perilaku yang normal dan dapat diterima dalam masyarakat, sedangkan untuk sikap individu terhadap perilaku berdasarkan kepercayaan individu atas perilaku tersebut.⁴⁷

Telah dijelaskan diatas bahwa, hubungan perilaku yang terjadi tentunya memiliki tujuan tertentu. Rasa puas dan nyaman setiap konsumen akan kinerja yang diberikan oleh karyawan tentunya tidak dapat diukur dengan parameter yang sama. Namun, satu hal yang pasti adalah tujuan akan mudah dicapai apabila upaya yang dilakukan telah direalisasikan secara optimal.

Menurut Hartanto menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan didalam kehidupan sehari-hari. Karena, tingkat kinerja

⁴⁷<https://bbs.binus.ac.id/gbm/2017/07/07/teori-yang-biasa-digunakan-untuk-mengukur-perilaku-konsumen-theory-of-reasoned-action/>

terkait dengan emosional seseorang maka diperlukan pendekatan secara langsung dalam hal ini adalah memberikan pelayanan yang optimal. Hal tersebut ditujukan agar dapat memahami dan mempengaruhi tingkat emosional karyawan.

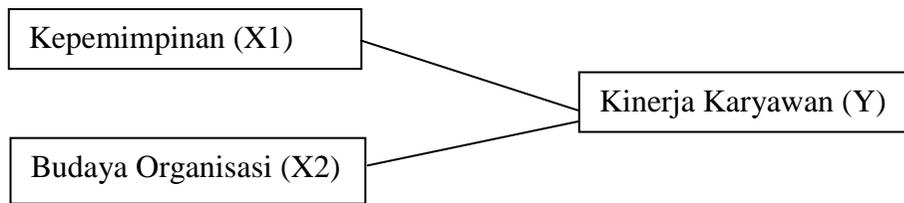
Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rodiathul Kusuma Wardani, M. Djudi Mukzam dan N. Yuniadi Mayowan. Dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan teori serta hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskanlah hipotesis berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

G. Kerangka Peneitian Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis merupakan suatu gambaran secara teoritis suatu penelitian atau memberikan gambaran secara umum terkait penelitian yang dilakukan berdasarkan tinjauan teori dalam bentuk diagram. Berikut adalah kerangka pemikiran dalam penelitian ini:

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber : Dikembangkan berdsarkan penelitian ini

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis atau yang juga dikenal sebagai dugaan sementara adalah jawaban dari rumusan yang bersifat sementara dan praduga/diduga sebab harus dilakukan penelitian lanjutan untuk membuktikan keabsahan jawaban tersebut.⁴⁸ Penentuan atas jawaban sementara tersebut dilandasi atas penelitian terdahulu.

Dari hasil penjelasan baik secara teoritik dan berdasarkan tinjauan pustaka dari berbagai sumber yang mendukung penelitian ini, maka rumusan hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Diduga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H2 : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

⁴⁸ <https://id.m.wikipedia.org/wiki/hipotesis> diakses tanggal 7 Agustus 2020 pukul 09:45