BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi identik dengan studi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi. Interaksi orang dalam sebuah organisasi menggambarkan budaya pada organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan.

Robbins dan Judge (2011:520) menegaskan "Budaya organisasi adalah system makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain".

Edy Sutrisno (2010:2), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi

(karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Robbins & Coulter (2012:63) mengemukakan bahwa "Budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan memengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi". Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat memengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Sementara menurut Mas'ud (2004:68) budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Mas'ud juga menyatakan bahwa suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan karena menimbulkan antara lain:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;

2. Perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan kepada karyawan;
5. Semua kegiatan berorientasi kepada misi atau tujuan organisasi;
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya;
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Soehardi Sigit (2003:261-262) mengungkapkan dan menerangkan bahwa budaya organisasi dikatakan kuat, jika nilai-nilai budaya itu disadari, dipahami dan diikuti, serta dilaksanakan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Adapun tanda-tanda bahwa suatu budaya itu kuat adalah sebagai berikut:

1. Nilai-nilai budaya saling menjalin, tersosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota;
2. Perilaku anggota (karyawan) terkendalikan dan terkoordinasikan oleh

kekuatan yang tak tampak *(invisible)* atau informal;

3. Para anggota (karyawan) merasa *committed* dan loyal pada organisasi;
4. Ada partisipasi para karyawan pada organisasi;
5. Semua kegiatan berorientasi pada misi dan tujuan;
6. Ada *'sharedmeaning'* atau kebersamaan mengenai sesuatu yang dipandang berarti bagi para karyawan;
7. Para anggota karyawan tahu apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan;
8. Ada perasaan *rewarding* pada anggota (karyawan), karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya;
9. Budaya yang berlaku sesuai dengan strategi dan menopang tujuan organisasi.

Tabel 2.1
Budaya Kuat versus Budaya Lemah

Budaya kuat	**Budaya lemah**
Nilai-nilai diterima secara luas	Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi biasanya kalangan manajemen puncak.
Budaya memberikan pesan yang konsisten kepada karyawan mengenai apa yang dipandang berharga dan penting.	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak-belakang mengenai apa yang dipandang berharga dan penting.
Para karyawan sangat mengidentikkan jati diri mereka dengan budaya organisasi.	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identitas budaya organisasi mereka.
Terdapat kaitan yang erat di antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.	Tidak ada kaitan yang kuat antara nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Sumber: Robbins dan Coulter (2010:65)

2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, budaya organsiasi memiliki manfaat dan fungsi yang berguna bagi organisasi. Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi.

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2009: 248) adalah sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain;
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang;
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan;
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Sunarto (2005:8-9), budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi antara lain:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan;
2. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada didalam organisasi;

3. Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi, artinya perusahaan memiliki identitas sebagai perusahaan yang mengutamakan ketepatan dan kecepatan;
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi;
5. Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut;
6. Budaya organisasi merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi;

Organsiasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya;

7. Adanya perubahan didalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Keberhasilan pemimpin disebabkan karena ia memiliki visi dan misi yang kuat;
8. Salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholder*nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

2.1.1.3 Indikator dan dimensi Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata

keberadaanya. Berikut adalah indicator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter dalam Ardana (2009: 167):

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko;
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail;
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu;
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut memengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi;
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan;
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya dari pada bekerjasama;
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

2.1.1.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008:10) ada 10 (sepuluh) karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual

Yang dimaksud inisiatif individu aladalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan daya organisasi.

2. Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko.

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap karyawan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

6. Kontrol

Alat control yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisai. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

7. Identitas

Yang dimaksudkan sejauh mana para karyawan dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan senioritas atau pilih kasih.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritiks ecara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang

sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

10. Pola Komunikasi

Sejauhmana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yangformal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya yang berbeda dibutuhkan pada situasi yang berbeda dan masing masing pemimpin dibutuhkan untuk mengetahui kapan melakukan pendekatan yang sesuai. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan pribadi yang berbeda dan ini menjadi strategi kepemimpinan. Mulyadi dan Rivai (2009: 42) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmenbersama.

2.1.2.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2008: 83) terdapat 4 (empat) macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpianan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

b. Gaya kepemimpinan Transaksional.

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

c. Gaya kepemimpinan Transformasional.

Ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikutnya.

d. Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Tipe gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbin (2008: 10), karena tipe gaya kepemimpinan inilah yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan yang ada di

lokasi penelitian dan tipe gaya kepemimpinan inilah yang umum digunakan penelitian dan pembahasan mengenai variabel terkait.

2.1.2.3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan berdasarkan teori perilaku pada aspek fungsi kepemimpinan berorientasi tugas dan orang yang diajukan oleh Mas'ud (2008: 34), yaitu:

a. Menjalin hubungan pimpinan danatasan;
b. Cara Pemberiantugas;
c. Komunikasi;
d. Tekanan;

Sedangkan indikator gaya kepemimpinan menurut Likert (1961) dalam Handoko (2010: 56) adalah:

a. Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaannya juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.

b. Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

c. Sistem 3, manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara

pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.

d. Sistem 4, tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer yang secara formal membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran-saran dan pendapat-pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya menggunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan dibutuhkan dan penting.

Berdasarkan indikator-indikator di atas, penelitian ini menggunakan indikator keputusan, cara pandang, mengomunikasikan tujuan, dan memberikan penghargaan yang dikemukakan oleh Likert (1961) dalam Handoko (2010: 56).

2.1.3. Kinerja Organisasi

2.1.3.1. Definisi Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Menurut Surjadi (2009:7), "Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya". Sedangkan menurut Baban Sobandi (2006:176), "Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh

organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit,* maupun *impact*.

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar"kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing yaitu prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja bisa juga dapat dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerja sama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Sedangkan organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi Kinerja organisasi adalah hasil kerja yang didapatkan di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Keban, menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan (Keban,2004:43). Menurut Steers pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat

dijalankan secara actual dan misi organisasi tercapai (Steers,2003:67). Sedangkan menurut Mahsun kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun,2006:25).

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program/ kebijakan/visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para instansi sering tidak memperhatikan kinerja instansi atau organisasi kecuali kinerja sudah amat buruk.

Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Faktanya, banyak organisasi tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

2.1.3.2. Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah

ditetapkan (Mahsun, 2006:71). Sementara menurut Lohman (2003) indikator kinerja adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas danefisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi (dalam Mahsun,2006:71).

Berdasarkan beberapa definisidi atas, indicator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas, tanpa indicator yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternative alokasi sumber daya yang berbeda, alternative desain-desain organisasi yang berbeda, dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda.

Dalam organisasi publik, sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Bila dikaji dari tujuan dan misi utama dari suatu organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik. Ukuran kinerja organisasi publik terlihat sederhana, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Agus Dwiyanto ialah sebagai berikut: “kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik sering kali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki

stakeholder yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik sering kali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik di mata para *stakeholder* juga menjadi berbeda-beda" (Dwiyanto, 2008:49).

Berdasarkan pendapat di atas bahwa untuk mengukur kinerja organisasi publik cukuplah sulit karena bersifat multidimensional karena *steakholder* memiliki kepentingan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan mereka masing-masing. Beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Agus Dwiyanto dalam bukunya *Reformasi kebijakan Publik* indikator-indikator atau kriteria-kriteria kinerja organisasi publik adalah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas. Indikator-Indikator atau kriteria-kriteria tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*.

b. Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat sering kali tersedia secara mudah dan murah yang dapat diperoleh dari media massa dan diskusi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhandan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukan sebagai salah satu indicator kinerja organisasi publik karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat (Dwiyanto, 2008:50-51).

2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Organisasi

Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat memengaruhi. Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi:

a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk mengahasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

(Ruky, 2001:7)

Di atas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin

dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah di tetapkan sebelumnya.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori ysang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.2.
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Tempat	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan	Sumber
(1)	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Soedjono, maret 2005: 22-47, Terminal Penumpang Umum di Surabaya.	Met`ode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti: Budaya Organisasi dan Kinerja.	nlah Variabel yang diteliti	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. 2. Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Jurnal manajemen & kewirausahaanvol. 7, no. 1,

				4. Budaya organisasi melalui kinerja organisasi, tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja aryawan.	
2	Komang Sri Wirnipin, Made Pradana Adiputra, Gede Adi Yuniarta, Tahun 2015), Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buleleng.	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti: budaya organisasi dan kinerja organisasi	Jumlah Variabel yang diteliti	Berdasarkan pada hasil analisis dan pengujian hipotesis, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1. Hipotesis kedua menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial kinerja organisasi publik	e-Journal *S1 Ak* Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan *Akuntansi Program S1* (Volume 3 No.1
3	Agung roscahyo, (2013), rumah sakit siti khodijah sidoarjo.	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti: gaya kepemimpinan dan Kinerja organisasi.	nlah Variabel yang diteliti	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini adalah: 1. 1) Hasil pengujian secara simultan menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari otokratik, demokratik dan kendali bebas secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yang bertugas pada bagian rawat inap pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sepanjang Sidoarjo adalah signifikan 2. Hasil pengujian pada tingkat nyata 5% secara individual menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdiri dari otokratik, demokratik dan kendali bebas masing-masing berpengaruh *signifikan* terhadap kinerja	jurnal ilmu & riset manajemen vol. 2 no. 12

				karyawan yang bertugas pada bagian rawat inap pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sepanjang Sidoarjo 3. Hasil perhitungan koefisien korelasi partial (r) menunjukkan gaya kepemimpinan demokratik mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.	
4	Prihatin Tiyanto, Serat Acitya, Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Di Kabupaten Jepara).	Metode Penelitian: Kuantitatif Variabel yang diteliti: Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	(1) Gaya Kepemimpinan demokratik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kerja ditolak. (2) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak (3) Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (4) Budaya Organisasi Mempunyai Pengaruh Positif signifikan terhadap Motivasi kerja dapat diterima. (5) Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memperkuat Motivassi terhadap Kinerja Organisasi diterima	Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang
5	Nurjanah, SE, (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian),	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti: gaya	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Biro Lingkup Departemen	

		kepemimpinan dan budaya organisasi		Pertanian, dapat ditarik simpulan bahwa (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positip terhadap budaya organisasi (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positip terhadap komitmen organisasi (3) Budaya organisasi berpengaruh positip terhadap komitmen organisasi (4) Komitmen organisasi berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan (5) Gaya kepemimpinan berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan (6) Budaya organisasi berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan	
6	Sudarmadi 2007, Karyawan Administratif Universitas Semarang),	Metode Penelitian Kuantitatif: Variabel yang diteliti: Budaya Organisasi dan gaya kepemimpinan	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV, hasilnya bahwa H6 dapat diterima. Artinya berdasarkan survei yang dilakukan di USM bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,24. Ada ketergantungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi.	
7	Nurjanah, Se, 2008	Metode Penelitian: Kuantitatif: Variabel yang diteliti: Budaya Organisasi, dan gaya kepemimpinan	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Gayakepemimpinanberpengaruhpositipterhadap budayaorganisasi	(Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)

8	Vanny Sirnayati Lestari,	Metode Penelitian: Kuantitatif Variabel yang diteliti: gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.	(Survey Pada Pt. Bpr Di Wilayah Kerja Bank Indonesia Tasikmalaya),
9	Dihan Profita, Surachma, Andarwati	Metode Penelitian: Kuantitatif Variabel yang diteliti: gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasaan kerja 2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasaan kerja	Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 4 No.2, Juni 2017, p 142-152 p-ISSN : 1829-7528 e-ISSN : 2581-1584
10	Dewi Lina Fakultas Ekonomi - Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. 2014	Metode Penelitian: Kuantitatif Variabel yang diteliti: gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi kurang kuat untuk mempengaruhi Kinerja Pegawai Biro UMSU.	JURNAL RISET AKUNTANSI DAN BISNIS *Vol 14 No . 1 / Maret 2014*
11	Ester Dwi Warni. 2014. Sekretariat Pendahuluan Daerah kabupaten temanggung	Metode Penelitian: Kuantitatif Variabel yang diteliti: gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja	JURNAL RISET MANAJEMEN "PROVESIA" Vol. 1, No. 1, Mei 2014, 64 - 77

12	Andi Ratna Sari Dewi. 2017. Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju	Metode Penelitian: Kuantitatif Variabel yang diteliti: gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja	*JBMI Vol. 14 No. 2 Oktober 2017*
13	Reza Zarvedi,Rusli Yusuf, Mahdani Ibrahim. 2016. Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya	Metode Penelitian: Kuantitatif Variabel yang diteliti: kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja	*Jurnal Perspektif Ekonomi Darussala***.** *Volume 2 Nomor 2, September 2016. ISSN. 2502-6976*
14	Edward S. Maabuat . 2016 (Studi Pada Dispenda Sulut Uptd Tondano)	Metode Penelitian: Kuantitatif Variabel yang diteliti: kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01 Tahun 2016
15	Agustina Ritawati. 2013. PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya	Metode Penelitian: Kuantitatif Variabel yang diteliti: kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja	Perbedaan: Jumlah Variabel yang diteliti	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja	DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 82-93

2.2. Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi adalah suatu sitem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentukmenjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi (Waridin dan Masrukhin, 2006). Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Dalam memperkokoh dan memperkuat budaya dalam suatu organisasi tak bisa luput dari peran seorang pemimpin. Para pemimpin organisasi dan gaya kepemimpinannya memiliki potensi palingbesar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasional yang sependapat dengan Schein (1992), dalamYurk (2005).

Pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kesuksesan dan keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan budaya kerja organisasi. Budaya kerja yang sudah terbentuk dan menjadi suatu sistem yang kuat di dalam organisasi dengan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya yang handal akan sangat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Antara kepemimpinan dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Bila kita

memasuki ruang perkantoran suatu organisasi akan berbeda dengan kantor organisasi lain yang memiliki pemimpin yang berbeda.

Kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan kinerja organisasi secara efektif dan efisien di dalam penggunaan sumberdaya. Kinerja organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sesuai penelitian yang dilakukan Prihatin Tiyanto, Serat Acitya (2013) mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Di Kabupaten Jepara), 1) Gaya Kepemimpinan demokratik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kerja ditolak. (2) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak (3) Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadapmotivasi kerja pegawai (4) Budaya Organisasi Mempunyai Pengaruh Positif signifikan terhadap Motivasi kerja dapat diterima. (5) Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memperkuat Motivassi terhadap Kinerja Organisasi diterima.

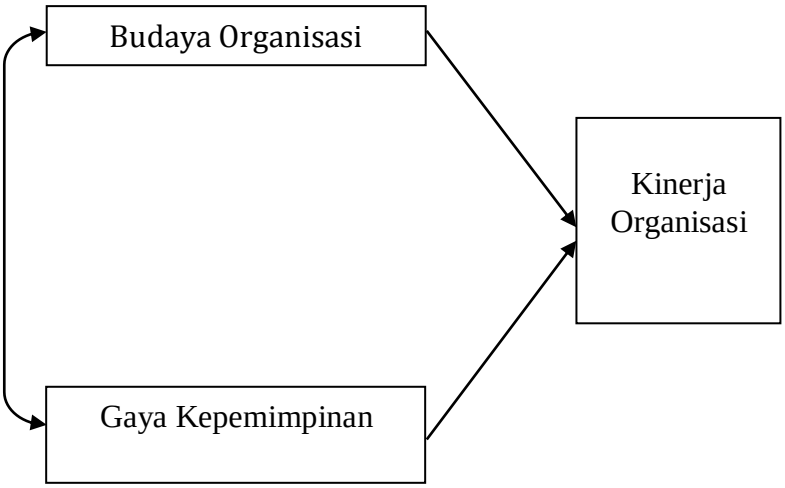
Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati dalam

berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Budaya organisasi merupakan nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan dan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Budaya organisasi menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Adi Wiratno (2013) Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern terhadap penerapan *good governance* serta implikasinya pada kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah Budaya organisasi, gaya kepeminpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui penerapan *good governance*.

Dari pemaparan yang telah diuraikan di atas, hal ini mendorong penulis untuk melakukan suatu penelitian tentang pelaksanaan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kebijakan publik terhadap kinerja organisasi yang akan dituangkan ke dalam bentuk penelitian dengan judul "**Pengaruh Budaya Oganisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi."**



Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awalkesimpulan sementara hubunganpengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukanpenelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuatmelalui teoriyang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.