





kepemimpinannya. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Secara spesifik, terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, yaitu: *pertama* unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi; *kedua* unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi; *ketiga* unsur interaksi atau kegiatan-usaha dan proses mempengaruhi; *keempat* unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi; dan *kelima* unsur perilaku atau kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.<sup>4</sup>

Menurut Veithzal Rivai gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Flippo berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk

---

<sup>4</sup>Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro, Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang), *Jurnal Program Sudi Teknik Industri, Universitas Diponegoro Jati Undip*, Vol VII, No 2, Mei 2012), 79.

memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Sedangkan Miftah Thoha menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.<sup>5</sup>

Menurut Heidjrachman dan Husnan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>6</sup> Sedangkan menurut Tjiptono gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.<sup>7</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, menggerakkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan dengan kesadaran dan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>5</sup> Nurjanah, Pengaruh gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) *Tesis Program Studi Magister Manajemen* (Program pasca sarjana Universitas diponegoro Semarang 2008), 48.

<sup>6</sup> Heidjrachman dan Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta, BPFE 2002), 224.

<sup>7</sup> Mas'ud, Fuad *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2004), 29.

## 2. Teori Kepemimpinan

Berikut ini adalah beberapa teori tentang kepemimpinan yang dirangkum oleh Kartini Kartono.<sup>8</sup>

### a. Teori otokratis dan pemimpin otokratis

Kepemimpinan dalam teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang *arbitrer* (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu, dia disebut *otokrat keras*. Pada intinya *otokrat keras* itu memiliki sifat-sifat tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Pemimpin tidak akan pernah mendelegasikan otoritasnya.

Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one-manshow*. Dengan keras ia menekankan prinsip-prinsip “*business isbusiness*”, “waktu adalah uang” untuk bisa makan, orang harus bekerja keras, yang kita kejar adalah kemenangan mutlak. Sikap dan prinsipnya sangat *konservatif*. Pemimpin hanya akan bersikap baik terhadap orang-orang yang patuh serta loyal dan sebaliknya, dia akan bertindak keras dan kejam terhadap mereka yang membangkang.

---

<sup>8</sup>Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip dan Aplikasidalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)* (Bandung: Pustaka Educa, 2010), 88.

b. Teori psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris dan untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia, seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial. Kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana dan hati.

c. Teori sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya. Agar tercapai kerja sama yang baik, pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

d. Teori *laissez faire*

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan seorang tokoh yang sebenarnya tidak mampu mengurus dan dia menyerahkan tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggota. Pemimpin adalah seorang “ketua” yang bertindak sebagai simbol. Pemimpin semacam ini biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.

e. Teori kelakuan pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin dalam kategori ini harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtutan waktu yang berbeda.

f. Teori sifat orang-orang besar

Cikal bakal seorang pemimpin dapat di prediksi dan dilihat dengan melihat sifat, karakter dan perilaku orang-orang besar yang terbukti sudah sukses dalam menjalankan kepemimpinannya. Sehingga ada beberapa ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan

komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

g. Teori situasi

Teori situasi berpandangan bahwa munculnya seorang pemimpin bersamaan masa pergolakan, kritis seperti revolusi, pemberontakan dan lain-lain. Pada saat itulah akan muncul seorang pemimpin yang mampu mengatasi persoalan-persoalan yang nyaris tidak dapat diselesaikan oleh orang-orang biasa. Pemimpin semacam ini muncul sebagai penyelamat dan cocok untuk situasi tertentu. Dalam bahasa lain biasa dikenal dengan "*satrio peningit*", orang pilihan atau.<sup>17</sup>

### 3. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Masduki mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat yang meliputi:

- a. Kekuasaan yaitu kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawahan yaitu kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu untuk mengatur orang lain dan yang diatur patuh dan taat kepada pemimpin serta bersedia melakukan perbuatan-perbuatan yang diinstruksikan pemimpin.



- c. Kemampuan yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan, kecakapan, keterampilan teknis maupun social yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.<sup>9</sup>

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin harus mempunyai kekuatan dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin dengan sikap yang tegas sehingga mampu mengendalikan para bawahan dan mampu membuat keputusan dan memecahkan masalah dengan tepat. Selain itu pemimpin juga harus memiliki kewibawahan karena pemimpin yang berwibawa akan dengan mudah memberikan pengaruh pada bawahan dan akan disegani dan dihormati orang lain namun sikap ini jangan sampai terbawa pada tempat yang justru membuat bawahan merasa tidak nyaman. Pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan fungsi manajemen, mampu memberikan penghargaan kepada para bawahan cerdas dan mempunyai pemikiran yang inovatif.

#### **4. Tugas dan Fungsi Pemimpin**

Dalam suatu organisasi, tugas dan fungsi pemimpin sangat strategis terutama dalam hal-hal berikut:<sup>10</sup>

- a. Penyelenggara atau pelaksana organisasi, artinya berfungsi sebagai eksekutif manajemen.
- b. Penanggung jawab kemajuan dan kemunduran organisasi.

<sup>9</sup> Masduki, *Leadership* (Pasuruan: PT Garoede Buana Indah,1996),13.

<sup>10</sup>Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung :Pustaka Setia, 2010), 210-212.

- c. Pengelola organisasi.
- d. Professional dibidangnya, artinya memiliki keahlian dalam memajukan organisasi.
- e. Penguasa yang berwenang mendelegasikan tugas-tugasnya kepada bawahannya.
- f. Perencana kegiatan.
- g. Pengambil keputusan.
- h. Konseptor.
- i. Penentu kesejahteraan bawahannya.
- j. Pemimpin adalah pemberi reward dan imbalan.
- k. Representasi kelompoknya.
- l. Pemegang utama harmonisasi antar pegawai.
- m. Pembentuk kerjasama antar pegawai.
- n. Suri tauladan.

Dari uraian diatas menjelaskan bahwa dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif maka pemimpin harus menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat, karena pemimpin akan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok, maka dari itu itu pemimpin bertugas sebagai perencana sekaligus penyelenggara atau pelaksana organisasi, artinya berfungsi sebagai eksekutor dalam pelaksanaan kegiatan dan bertanggung jawab untuk kemajuan dan kemunduran organisasi. pemimpin juga harus memiliki profesionalitas dibidangnya,

artinya memiliki keahlian dan kemampuan dalam memajukan tugas organisasi sehingga mampu mengkonsep semua kegiatan yang akan dilaksanakan.

Selain itu pemimpin harus mampu mengendalikan bawahan untuk bisa bekerjasama dalam menjalankan tugas dan pemimpin diperlukan untuk mengkolaborasi suatu kelompok kerja guna mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan keharmonisan antar pegawainya karena pemimpin sebagai suri tauladan yang akan menjadi panutan dalam setiap tindakan. Pemimpin juga harus mampu memberikan motivasi untuk terus semangat dalam menjalankan tugas dan memperhatikan kesejahteraan bawahan, dengan memberikan reward terhadap hasil kinerja bawahan.

## **5. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo kebijakan seorang pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan seseorang sebagai berikut:<sup>11</sup>

### **a. Gaya Kepemimpinan Direktif**

- 1) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerja menjadi tanggung jawab pemimpin dan pemimpin hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakan
- 2) Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas

---

<sup>11</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah* (Jakarta: Raya Grafindo Persada, 2002), 69.

- 3) Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat
- 4) Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan
- 5) Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.

b. Gaya Kepmimpinan Konsultatif

- 1) Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan
- 2) Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
- 3) Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
- 4) Hubungan yang baik dengan bawahan.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

- 1) Pemimpin dan bawahan bersama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran atau pendapat dari bawahan.

- 2) Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3) Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling percaya.
- 4) Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d. Gaya Kepemimpinan Delegatif

- 1) Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.
- 2) Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan

Dalam teori tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai cara yang berbeda dalam menjalankan tugas, hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya bertindak sepihak karena pemimpin akan dihadapkan pada situasi tertentu yang menuntut gaya tertentu dalam waktu tertentu. Pada suatu waktu tertentu kebutuhan-kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi mungkin berbeda dengan waktu lainnya. Karena organisasi akan mendapatkan kesulitan bila terus menerus

berganti pemimpin, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda beda pada waktu yang berbeda.

Seorang pemimpin harus mempunyai macam gaya dan harus siap menghadapi segala keadaan dan mengadaptasi strategi untuk efektivitas dengan mempertimbangkan kebutuhan dan produknya. Gaya kepemimpinan direktif memberikan konotasi yang negatif. Seseorang pemimpin yang direktif mungkin memutuskan dan mempunyai perasaan bahwa bawahannya tidak mampu beranggapan mempunyai posisi yang kuat untuk mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud meminimkan penyimpangan dari arah yang diberikan.

Gaya kepemimpinan konsultatif menggambarkan seorang pemimpin memberikan kebebasan kepada para bawahan untuk mengungkapkan berbagai permasalahan dan menyelesaikannya secara bersama-sama. Gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai gaya yang mendorong kemampuan dari mengambil keputusan daripada bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu mengingat dan lebih matang dan pemimpin akan bertindak supportive dalam berkontak dengan bawahan dan tidak menjadi dictator. Gaya kepemimpinan delegatif disini pemimpin memberikan tanggung jawab terhadap tugas kepada bawahan dalam artian pemimpin menginginkan agar bawahan bisa mengendalikan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas.



dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat.<sup>15</sup>

Dari berbagai definisi diatas bisa diambil kesimpulan, bahwa *teamwork* adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi dan organisasi.

## 2. Tahap-Tahap Team Work

Dalam pandangan Schermerhorn sebagaimana dikutip dari jurnal Sri Sarjana terdapat Lima tahapan dalam pengembangan kerja sama tim yaitu:<sup>16</sup>

- a. Tahap pembentukan, para anggota tim bergabung dan berfikir tentang kemungkinan terciptanya pertemanan dan orientasi tugas yang dipengaruhi oleh harapan dan keinginan.
- b. Tahap konflik, pada tahap ini ditandai dengan timbulnya konflik dan ketidaksepakatan, akan terjadi ketegangan diantara anggota karena anggota tim bersaing satu sama lain.
- c. Tahap pembentukan norma, pada tahap ini konflik dapat diselesaikan dan keselarasan dan kesatuan tim akan muncul, mereka tidak lagi fokus pada tujuan individual tapi lebih fokus dalam pengembangan cara bekerja sama

<sup>15</sup>Dishon D & O'Leary. W.P." *Aguidebook for Cooperative Learning* (Atchnique for Creating More Effective School, Holmes Beach Fl, Learning Publication,2rd Edition, 1994), 11.

<sup>16</sup>Sri Sarjana, (*Jurnal pendidikan dan kebudayaan*, SMK Negeri 1 cikarang barat, vol. 20, nomor 2, Juni 2014),240.



- d. Tahap penunjukan kinerja, sebagai tahap integrasi total yang ditandai dengan tim yang terlihat lebih baik, terorganisir, menekankan pada pemecahan masalah dan pencapaian tugas.
- e. Tahap pembubaran, merupakan tahap akhir yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan tugas tetapi terkait akhir dari rangkaian kegiatan

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan, maka dapat diketahui beberapa aspek konsep kerja sama tim yaitu *Pertama*, Proses bertukar informasi, yaitu saling memberi informasi tentang rencana program kerja, informasi tentang tujuan organisasi, dan informasi tentang kemajuan organisasi. *Kedua* Pemecahan masalah, yaitu proses saling membantu memecahkan masalah yang meliputi kegiatan: cara mengatasi kesulitan, cara menyelesaikan tugas, meningkatkan hasil, meningkatkan keahlian, mengembangkan kebersamaan, mengembangkan kreatifitas, dan mengembangkan kerja sama. *Ketiga* pelaksanaan tugas atau pekerjaan, yaitu upaya meningkatkan produktivitas dengan melakukan hal-hal baru, melaksanakan tugas tambahan dan pencapaian hasil.

West merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif,<sup>17</sup> yaitu:

- a. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil.

---

<sup>17</sup> Sriyono dan Farida Lestari, Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa, *Jurnal*, (Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Jl. Mojopahit 666B Sidoarjo, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Fakultas Ekonomi universitas Muhammadiyah Sidoarjo, 2013).

- b. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok.
- c. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji.
- d. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap.

### 3. Indikator *Team Work*

Indikator-indikator untuk mengukur Variabel *Teamwork* menurut Dewi Sandra adalah:<sup>18</sup>

1. Mau bekerjasama (*cooperative*),
2. Mengungkapkan harapan yang positif,
3. Menghargai masukan,
4. Memberikan dorongan
5. Membangun semangat kelompok.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menjalankan tugas organisasi dibutuhkan kerjasama tim dengan beberapa tahapan. Dalam hal ini pemimpin mempunyai tugas dalam mengkolaborasi bawahan agar bisa melewati tahapan-tahapan tersebut. Untuk mencapai hasil kerja maksimal dalam organisasi setiap pegawai harus mampu bekerjasama dengan mengungkapkan harapan yang positif, saling memberikan dorongan dan membangun semangat dalam melaksanakan tugas.

---

<sup>18</sup>Dewi, Sandra, *TeamWork Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian* (Bandung: Progressio, 2007),91.

## C. Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu merupakan pemaparan dari istilah budaya. Budaya mendorong terciptanya suatu komitmen dalam diri seorang manusia. Seperti halnya Indonesia memiliki beragam budaya yang menunjukkan identitas dari masing-masing daerah dimana masyarakat itu berada. Menurut Alisyahbana budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.<sup>19</sup>

Kemudian Peruci dan Hamby mendefinisikan budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.<sup>20</sup> Moeljono Djokosantoso menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Supartono W. *Ilmu Budaya Dasar* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 31.

<sup>20</sup> Manahan P. Tampubolon, *Prilaku Keorganisasian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 184.

<sup>21</sup> Moeljono Djokosantoso, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), 17-18.





para pegawainya. Berkaitan dengan budaya organisasi, akan diungkapkan pendapat dari beberapa para ahli. Menurut Robbins. fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:<sup>26</sup>

- a. Menetapkan batasan atau menegaskan posisi organisasi secara Berkesinambungan.
- b. Mencetuskan atau menunjukkan identitas diri para anggota organisasi yang mewakili kepentingan orang banyak.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan stabilitas sosial.
- e. Menyediakan mekanisme pengawasan yang dapat menuntun, membentuk tingkah laku anggota organisasi dan sekaligus menunjukkan hal-hal apa saja yang dilarang dan diperbolehkan untuk dilakukan dalam organisasi.
- f. Fungsi budaya organisasi harus secara tegas ditanamkan pada seluruh anggota organisasi sebagaimana budaya organisasi ini digunakan sebagai pedoman.

### **3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi itu sendiri memiliki karakteristik yang akan tertanam di lingkungan internal sebuah organisasi. Karakteristik ini yang nantinya akan tertanam pada masing-masing anggota organisasi. Karakteristik yang sudah tertanam pada

---

<sup>26</sup> Robbin, SP dan Judge, *Perilaku Organisasi*, Buku 2 (Jakarta: Salemba Empat,2002),283.

masing-masing anggota organisasi akan menciptakan ciri khas bagi organisasi tersebut karakteristik inilah yang akan menjadi Indikator dalam budaya organisasi.

Robbins juga menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yang akan menjadi budaya internal di dalam sebuah organisasi antara lain sebagai berikut :<sup>27</sup>

- a. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
- c. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.

---

<sup>27</sup> Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006),10.

- d. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
- f. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
- g. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- h. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- i. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

Pendapat Robbin diatas menggambarkan bahwa budaya organisasi mempunyai indikator yang menjelaskan secara mendetail tentang budaya organisasi itu sendiri. Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan dari tingkat yang



rendah menuju tingkat yang tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan karakteristik ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasinya, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama dan cara-cara anggota organisasi bersikap. Makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu dan akan semakin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat akan berpengaruh besar terhadap perilaku anggota-anggotanya, karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian perilaku yang baik.

Pada hakikatnya semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para bawahan. Semakin tinggi tingkat penerimaan para bawahan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasinya. Akan tetapi, budaya kuat juga memiliki kelemahan yaitu budaya organisasi yang kuat cenderung menghambat para karyawan untuk berani mencoba cara-cara baru, terutama dalam menghadapi situasi yang berubah cepat.

Dalam hal ini erat kaitannya dengan seorang pemimpin karena kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dalam kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Fenomena yang sering terjadi dalam sebuah organisasi seperti: etos kerja, kerja tim, kesejukan,

ketenangan, sikap ramah, integritas yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada pada organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya organisasi didalamnya. Sehingga bisa dikatakan bahwa kepemimpinan suatu organisasi sama dengan melihat budaya yang ada pada organisasi tersebut, perumpamaannya sama dengan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama. dalam hal ini terdapat dua konsep berbalik, *Pertama* budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, *Kedua* Pemimpin diciptakan oleh budaya. Bila perilaku bawahan sudah sesuai dengan perilaku yang digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi dan begitu sebaliknya. Dengan demikian budaya diciptakan oleh pemimpinnya.

## **D. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.<sup>28</sup> Motivasi arti katanya motivasi atau *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan *motive* atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.<sup>29</sup> Robbins mengartikan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha optimal mungkin dalam

<sup>28</sup>Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPFE, 1990),197.

<sup>29</sup>Manullang dan Marihot Manullang, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), 165.



- b. **Kebutuhan rasa aman:** Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan/perlindungan. Kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani, keamanan pribadi, rasa aman dan bebas dari rasa takut. Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya.
- c. **Kebutuhan sosial:** Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia di dunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain.
- d. **Kebutuhan penghargaan:** Kebutuhan akan pengakuan atas status dan prestasi yang akan dicapai. Orang berusaha melakukan pekerjaan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan atau penghargaan masyarakat.
- e. **Kebutuhan aktualisasi diri:** Kebutuhan akan pencapaian cita-cita diri dan perwujudan diri. Inilah kebutuhan puncak yang paling tinggi, sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara, dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau tindakan tertentu secara optimal untuk mencapai apa yang menjadi sasaran organisasi.

## **2. Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Heidjrachman dan Suad menyatakan bahwa pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan "hadiah". Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Pada jenis yang pertama, kita memberikan kemungkinan untuk mendapat hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan dan lain sebagainya. Pada jenis kedua, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.<sup>35</sup>

Dalam praktek kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek saja. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

### **3. Faktor – Faktor Motivasi Kerja**

Motivasi kerja disebabkan oleh dorongan yang berasal dari dalam individu dan bersal dari luar individu. Faktor individual yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah.<sup>36</sup>

#### **a. Kematangan pribadi**

<sup>35</sup> Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat Cet. 6 (Yogyakarta: BPFE, 1996),204-205.

<sup>36</sup>Gouzah Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Djambatan, 1996), 370.

- b. Tingkat pendidikan
- c. Keinginan dan harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Kelelahan dan kebosanan
- f. Kepuasan kerja

Sedangkan faktor yang berasal dari luar individu atau faktor eksternal mencakup beberapa hal yaitu:<sup>37</sup>

- a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya penghargaan atas prestasi
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan yang berlaku

#### 4. Indikator motivasi Kerja

Menurut George dan Jones ada 3 indikator dalam motivasi kerja yaitu:<sup>38</sup>

- a. Arah perilaku (*direction of behavior*).

Perilaku yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.

- b. Tingkat usaha (*level of effort*).

<sup>37</sup>Ibid., 370-371.

<sup>38</sup>George Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* 4th Edition (Pearson Prentice Hall, 2005), 175–176.

Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.

c. Tingkat kegigihan (*level of persistence*).

Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

## E. Kinerja Pengurus Organisasi

### 1. Pengertian Kinerja Pengurus

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.<sup>39</sup> Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seseorang memegang peranan sebagai media untuk melancarkan pelaksanaan kegiatan usaha tersebut. Peranan individu yang handal dan profesional dalam usaha meningkatkan kinerja sangat dibutuhkan sekali, karena hal itu akan mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi.<sup>40</sup> Dalam konteks ini Kinerja

<sup>39</sup>Simanjuntak P, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta : Lembaga Penerbit FE UI,2005),98.

<sup>40</sup>Mangkunegoro, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001),13.

merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Veithzal Rivai menjelaskan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Byars, kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Fuad Mas'ud kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup>Nurjanah, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian), *Tesis Program Studi Magister Manajemen (Program pasca sarjana Universitas diponegoro Semarang 2008)*,33.



Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang didalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Hani Handoko ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan yaitu:<sup>42</sup>

### **a. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan suatu hal yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat atau lemahnya motivasi kerja seseorang karyawan dapat digunakan untuk menentukan besar atau kecilnya prestasi kerja seseorang.

b. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang pekerjaan. Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka.

c. Tingkat stres karyawan menunjukkan bahwa karyawan mengalami tingkat tekanan atau suatu keadaan menyebabkan tidak nyaman dalam melakukan pekerjaan.

---

<sup>42</sup>Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2002),78.

- d. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan mereka. Program kompensasi sangat penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Selain itu kompensasi sebagai upaya memberikan keadilan kepada karyawan.

Sedangkan menurut Simamora kinerja dipengaruhi 3 faktor,<sup>43</sup> yaitu :

- a. Faktor Individual: Kemampuan dan Keahlian, Latar Belakang dan Demografi
- b. Faktor Psikologis: Persepsi, *Attitude*, Pembelajaran dan Motivasi
- c. Faktor Organisasi: Sumber Daya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur dan *Job Design*

### 3. Indikator dan Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi.<sup>44</sup>

<sup>43</sup>Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006),14.

<sup>44</sup>Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teoridan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik*, Edisi 1 (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003),224.

Handoko mendefinisikan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan.<sup>45</sup> Penilaian kinerja ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Mangkuprawira mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, departemen SDM, dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan.<sup>46</sup>

Menurut Hasibuan kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal,<sup>47</sup> yaitu :

- a. Kesetiaan Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
- b. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

- c. Kedisiplinan

---

<sup>45</sup>Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2001),235.

<sup>46</sup>Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, Cet. 1 (Malang: UINMalang Press, 2009),330.

<sup>47</sup> Malayu.S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan (Jakarta: Bumi Aksara,2002),56.

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan -peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

g. Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Dalam uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk menentukan ukuran bahwa pengurus organisasi mampu melaksanakan tugas secara maksimal adalah dibuktikan dengan beberapa indikator yaitu kesetiaan , prestasi kerja, kedisiplinan, kreatifitas, kerjasama, kecakapan dan tanggung jawab. Sehingga dengan melihat

capaian kerja melalui dimensi-dimensi tersebut dapat dengan mudah menyimpulkan hasil capaian organisasi.

## **F. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Team Work*, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Ketua Terhadap kinerja Pengurus Organisasi**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengurus Organisasi**

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

Sebagaimana pendapat Yukl bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan

baik. Dalam suatu organisasi yang besar, efektivitas seorang pemimpin tergantung pada kekuatan pengaruh gaya kepemimpinannya terhadap atasan, rekan sejawat, dan pengaruhnya terhadap bawahan.<sup>48</sup>

## **2. Pengaruh *Team Work* Terhadap Kinerja Pengurus Organisasi**

Dalam sebuah organisasi pasti mempunyai visi-misi dan cita-cita keberhasilan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan pencapaian tujuan tersebut juga tergantung kepada individu-individu yang ada di dalam kelompok kerja (*teamwork*) terutama pada pimpinannya. Kelompok kerja terdiri dari sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Meskipun ada perbedaan diantara mereka, namun tujuan bersama merupakan penghubung yang menyatukan sebagai suatu kelompok kerja (*team*). Dengan kekompakan tim dalam menjalankan tugas kerja sangatlah mendukung kinerja organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Menurut Irawati sebuah tim terdiri dari banyak orang dengan beragam keahlian atau kemampuan kerja, di mana anggota dengan kemampuan atau keahlian tinggi akan mendorong anggota yang memiliki kemampuan rendah sehingga tujuan bersama

---

<sup>48</sup>Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima* (Jakarta: PT. Indeks Prestasi Gramedia,2005),174.



menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai.<sup>50</sup>

Dalam penelitian Kotter dan Heskett atas 207 perusahaan di dunia yang aktifitasnya berada di Amerika Serikat didapat empat kesimpulan yang telah dirangkum Pabundu Tika, antara lain sebagai berikut :<sup>51</sup>

- a. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang.
- b. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang memomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak kinerja negtif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan
- c. Budaya organisasi yang menghambat peningkatan kinerja jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya mudah berkembang bahkan dalam organisasi yang penuh dengan orang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan kearah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu organisasi bekerja baik

---

<sup>50</sup>Riska Pratiwi, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Makassar Jurusan Manajemen, *Tesis* (Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar 2012), 48.

<sup>51</sup>Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 139.



- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja

Kotter dan Heskett juga mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

#### **4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pengurus Organisasi**

Motivasi sangatlah berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai dalam melakukan pekerjaan setiap individu. Hal ini bisa dibuktikan Suatu lembaga di tengah-tengah masyarakat sudah barang tentu mempunyai visi, misi dan tujuan, untuk mencapai misi dan tujuan maka direncanakanlah program-program atau kegiatan, dan selanjutnya untuk pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi kegiatan-kegiatan tersebut diperlukan tenaga yang profesional. Hal ini membuktikan bahwa motivasi perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang baik. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa terdapat pengaruh yang erat antara motivasi dengan kinerja karyawan.<sup>52</sup>

Motivasi kerja dalam organisasi sangat penting, karena motivasi yang rendah dapat mempengaruhi kinerja yang rendah pula. Hal ini akan meningkatkan produktivitas karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi timbul karena adanya motif. Setiap karyawan akan memiliki motivasi dari

<sup>52</sup> Soekidjo Ntoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998),3.

motif yang berbeda untuk itu pihak perusahaan agar mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari motif yang berbeda-beda tersebut secara maksimal karena motivasi yang tinggi akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni *pertama* kemungkinan untuk berkembang, *kedua* jenis pekerjaan, *ketiga* apakah mereka akan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Herzberg mengemukakan suatu teori yang di dasari pada penelitian di sekitar kota Pittsburg. Dari hasil penelitian ini dikembangkan suatu gagasan bahwa ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaannya yaitu:<sup>53</sup>

- a. Rangkaian kondisi pertama disebut *factor motivator*, yaitu faktor yang dapat membangkitkan semangat kerja sang motivator untuk mendorong orang untuk bekerja lebih baik, terdiri dari:
  - 1) Achievement (keberhasilan pelaksanaan atau prestasi)
  - 2) Recognition (pengakuan)
  - 3) The Work It Self (faktor pekerjaannya sendiri)
  - 4) Responsibilities (rasa tanggung jawab)
  - 5) Advancement (faktor pengembangan)
  
- b. Rangkaian kondisi kedua disebut *factor hygiene*, yaitu faktor yang menimbulkan rasa tidak puas dari pegawai (karyawan), terdiri dari:
  - 1) Kebijakan dan administrasi
  - 2) Hubungan antar pribadi

---

<sup>53</sup>Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (t.t,t.p,t.h),157-158.

