

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi mengenai penjelasan dan berbagai pengertian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya kerja. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi.

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied science* dari ilmu-ilmu sosial sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya. Perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Oleh karena kepemimpinan menyentuh berbagai segi kehidupan manusia, seperti cara hidup kesempatan berkarya, bermasyarakat, dan bahkan bernegara, kiranya usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif itu perlu dilakukan dan bahkan ditingkatkan terus-menerus oleh para ilmuan yang menekuni dan menggandrungi dengan tanpa henti-hentinya mengumpulkan data dalam akumulasi teori-teori tentang kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan berbagai pengertian mengenai kepemimpinan.

Pendapat lain juga mengemukakan menurut Robbins (2016 : 127) bahwa Pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memimpin sebuah kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin.

Menurut Taryaman (2016 : 7) secara umum dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Vincent Gaspersz dalam Mallapiseng (2015 : 16) mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran dan tujuan.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan cara memimpin serta mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dan tidak saling menjatuhkan satu sama lain agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Prasetyo (2017:33) gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan.

Menurut Flippo (2017:34) gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari penjelasan-penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh pemimpin di dalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara berkerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis. Kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang. Manager sebagai pemimpin yang otokratis, demokratis atau bebas. Menurut White dan Lippit (2016:298), mengemukakan tiga tipe kepemimpinan, yaitu antara lain :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis
 - a. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin
 - b. Teknik-teknik dan langkah-langkah diatur oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari kelompok
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- c. Para anggota bebas berkerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
- d. Pemimpin adalah obyektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin
- b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap menjawab apabila ditanya
- c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas
- d. Kadang-kadang memberi komentar sponsor terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian

Penggunaan tipe atau gaya kepemimpinan akan berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi yang dihadapi oleh pimpinan yang bersangkutan. Dalam situasi tenang dan dalam menghadapi masalah-masalah yang memerlukan pemikiran bersama antara pimpinan dan bawahan, dengan sendirinya akan dipergunakan tipe kepemimpinan demokrasi. Sebaliknya dalam situasi darurat dimana diperlukan langkah-langkah yang cepat dengan sendirinya akan menuntut dilaksanakannya kepemimpinan otokrasi. Jadi kadang-kadang suatu saat pemimpin memberikan pengarahan atau perintah yang kokoh. Tetapi pada saat lain ia memberikan saran. Oleh karena itu tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang lebih baik, semua tergantung pada situasi atau lingkungannya.

2.1.1.2 Teori – Teori Kepemimpinan

Dalam Mulyadi dan Rivai (2017:7) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Sifat

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

a. **Inteligensia**

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak

b. **Kepribadian**

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

- 1) Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar
- 2) Memiliki daya ingat yang kuat
- 3) Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak
- 4) Mau mendengarkan masukan dan kritikan dari bawahan.
- 5) Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
- 6) Mampu beadaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul
- 7) Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya
- 8) Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

c. Karakteristik Fisik

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan

2. Teori Perilaku

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial)

3. Teori Situasional

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

2.1.1.3 Ciri – Ciri Kepemimpinan

Menurut Davis (2018:106), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

1. Kecerdasan (*intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

2. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial

Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas (*social maturity and breadth*) pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka berkerja keras lebih untuk nilai instrinsik

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

2.1.1.4 Sifat – Sifat Kepemimpinan

Menurut Pandojo (2016:200) secara umum sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

1. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan kalau perlu dari organisasi buruh.

2. Kemampuan untuk bisa *perceptive*

Perceptive (persepsi) menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga ia dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka serta berbagi ambisi yang ada. Disamping itu ia juga harus mempunyai persepsi introspektif (memandang atau menilai dirinya sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

3. Kemampuan untuk menentukan prioritas

Untuk memilih atau menentukan mana yang penting atau tidak. Kemampuan ini penting karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan datang bersamaan dan berkaitan satu dengan yang lainnya

4. Kemampuan untuk bersikap obyektif

Obyektif adalah kemampuan untuk melihat suatu masalah secara rasional dan personal

5. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang berkerja dengan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada bawahanya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

2.1.1.5 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Usman Effendi (2015) fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama yaitu:

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat

2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya

2.1.1.6 Sumber dan Dasar Kekuasaan Kepemimpinan

Pada umumnya kekuasaan meliputi sifat-sifatnya yang berhubungan dengan orang dan posisinya, kekuasaan ini merupakan dasar bagi kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi orang lain. Dalam istilah manajemen, kekuasaan meliputi kemampuan pimpinan untuk menggerakkan sumber dan menggunakan sumber apa saja yang diperlukan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kekuasaan dalam organisasi sebagian besar merupakan fungsi untuk berada di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan sumber yang tepat dan berkerja secara efisien. Unit atau orang yang berhasil baik seharusnya diberikan kekuasaan lebih banyak, misalnya diberikan sumber lebih banyak, dihormati, dan didengar

Dalam organisasi pekerjaan, kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan memotivasi pengikutnya, di samping tempat, penentuan waktu penggunaan informasi yang efisiensi sepenuhnya dimiliki oleh pemimpin.

Menurut Hasibuan (2017:170), bentuk- bentuk kekuasaan yang mungkin dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Kekuasaan yang didasarkan oleh rasa takut (*cursive*): seorang pengikut merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat

menyebabkan dijatuhkannya sebuah bentuk hukuman yaitu, peringatan atau pengasingan sosial kelompok

2. Kekuasaan yang didasarkan atas suatu harapan (*reward*): seorang pengikut berharap menerima pujian, penghargaan atau pendapatan bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin.
3. Kekuasaan yang diperoleh dari posisi seseorang dalam kelompok atau hirarki keorganisasian (*legitimate*): dalam organisasi formal, supervisor lini pertama dianggap mempunyai kekuasaan lebih banyak dari karyawan operasional. Dalam kelompok informal, pemimpin diakui oleh para anggotanya memiliki kekuasaan yang sah
4. Kekuasaan yang didasarkan pada keterampilan khusus, keadilan atau pengetahuan (*expert*): para pengikut menganggap bahwa orang tersebut mempunyai keahlian yang relevan dan yakin bahwa keahlian mereka sendiri
5. Kekuasaan yang didasarkan pada daya tarik (*referent*): seorang yang dikagumi karena ciri khasnya, memiliki kekuasaan referensi. Bentuk kekuasaan ini secara populer dinamakan kharisma untuk menyemangati dan menarik para pengikutnya

Suatu hal yang harus didasari oleh seorang pemimpin bahwa sifat kekuasaan merupakan gejala dua arah atau lebih dikenal dengan arus kekuasaan dua arah (*two ways power of flow*). Arus kekuasaan dua arah artinya kekuasaan itu mengalir dari satu orang (pemimpin) kepada orang lain (bawahan) dan kembali lagi, misalnya seorang pemimpin memberikan

kepuasan kepada karyawan, maka dampaknya karyawan akan memberikan prestasi kerja yang baik.

Jika bawahan berkerja dengan baik maka evaluasi di output dan usaha mereka dapat membantu supervisor menerima penilaian yang tinggi, tetapi jika bawahan menimbulkan persoalan produksi, membatasi dan mengacaukan output, dan pada umumnya tidak mau berkerjasama, maka dapat secara negatif mempengaruhi evaluasi hasil kerja supervisor.

2.1.1.7 Peran Kepemimpinan

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer hendaknya benar-benar tahu dan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Karena seperti yang telah diterangkan sebelumnya bahwa seorang pemimpin merupakan motor penggerak dalam sebuah perusahaan dan teladan bagi para karyawannya. Jadi dapat disimpulkan jika seorang pemimpin berlaku kurang memiliki Etika bergaul yang kurang baik, pasti akan ada kemungkinan bawahnya akan mengikuti sikapnya pula. Menurut pendapat Stogill (2019:99), beberapa peranan yang harus dimiliki:

1. *Integration*, yaitu: tindakan-tindakan yang mengarah kepada peningkatan koordinasi.
2. *Communication*, yaitu: tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan saling pengertian, penyebaran informasi (*transmission of information*).
3. *Product emphasis*, yaitu: tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.

4. *Fraternization*, yaitu: tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin dan bagian dari kelompok
5. *Organization*, yaitu: tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas
6. *Evaluation*, yaitu: tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman
7. *Innitiation*, yaitu: tindakan-tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi
8. *domination*, yaitu: tindakan-tindakan yang menolak pemikiran- pemikiran seseorang atau anggota kelompok.

2.1.1.8 Indikator – Indikator Gaya Kepemimpinan

Sondang P. Siagian (2016:42) menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan umum yang luas. Memiliki pengetahuan yang luas baik yang didapat secara formal maupun non formal
2. Kemampuan analisis. Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan
3. Keterampilan berkomunikasi. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada para bawahan atau pegawai

4. Rasionalitas dan objektivitas. Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif
5. Programatis. Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan haruslah terprogram, tersusun dan terkonsep.
6. Kesederhanaan. Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.
7. Keberanian mengambil keputusan. Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko
8. Kemampuan mendengar saran-saran. Pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter
9. Adaptabilitas dan fleksibilitas. Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
10. Ketegasan dalam bertindak. Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya

Sedangkan menurut Kartono (2016:93), indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah:

1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.

Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya

2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik

3. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*)

5. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya, yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya

Jadi, berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti telah menentukan indikator-indikator yang akan dijadikan sebagai variabel Gaya Kepemimpinan yaitu Sifat, Kebiasaan, Tempramen, Watak dan Kepribadian

2.1.2 Kemampuan Kerja

Menurut Robbins (2018:57) bahwa kemampuan merupakan kapasitas individu dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Individu yang tingkat kemampuannya tinggi cenderung akan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik, cepat dan tepat. Selanjutnya menurut Sutrisno (2016:84) kemampuan atau kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah potensi orang untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi dari pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dan keterampilan hendaknya didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Dalam fungsi operasional, manajemen kemampuan kerja merupakan fungsi pengembangan, karena dalam fungsi ini pengembangan kemampuan kerja karyawan sangat diperhatikan. Kemampuan kerja pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap kualitas dan bobot pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai. Hal ini dapat dimaklumi karena dalam kemampuan kerja terdapat berbagai potensi keterampilan, keterampilan, dan potensi penunjang lainnya, yang tercermin dari kondisi fisik dan fisik. Dengan demikian konsep kemampuan kerja mengandung pengertian daya yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Kemampuan bekerja sangat menentukan kinerja pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi. Keberhasilan dan kemampuan melaksanakan

pekerjaan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja para pegawainya. Sehingga kemampuan kerja menjadi penting bagi seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Dalam organisasi atau perusahaan dapat kita lihat bahwa dalam penempatan pegawai atau pegawai pada umumnya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi maka semakin dibutuhkan pula kemampuan intelektual yang tinggi dan bukan kemampuan fisik. Mengenai kemampuan seseorang sangat tergantung pada kondisi fisik dan fisiknya yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan seseorang akan tercermin dari pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, didukung oleh kondisi fisik dan fisiknya. Oleh karena itu, untuk melaksanakan suatu pekerjaan tidak cukup hanya memiliki pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga harus didukung oleh kemampuan yang kuat untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam fungsi operasional kemampuan manajemen merupakan fungsi pengembangan, karena dalam fungsi pengembangan kemampuan kerja karyawan sangat diperhatikan. Kemampuan kerja pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap mutu dan bobot kerja yang dicapai oleh seorang karyawan. Hal ini dapat karena dalam kemampuan kerja yang terdapat berbagai potensi pengembangan, keterampilan, serta potensi yang lain yang mendukung, yang tersedia dalam kondisi fisik dan fisikis. Dengan demikian konsep kemampuan kerja mengandung pengertian kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Kemampuan kerja sangat menentukan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi tersebut. keberhasilan dan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Sehingga kemampuan kerja merupakan hal penting bagi seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dalam organisasi atau perusahaan, kita bisa melihat bahwa dalam penempatan pegawai atau karyawan pada umumnya meningkat pada seseorang dalam organisasi yang lebih dibutuhkan adalah kemampuan intelektual dan bukan kemampuan fisiknya. Mengenai kesanggupan seseorang memang sangat tergantung pada kondisi fisik dan fisiknya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari penjelasan di atas dapat diperoleh bahwa seseorang akan mendapatkan pengetahuan dan keamanan dengan didukung oleh kondisi fisik dan kondisi fisiknya. Oleh karena itu untuk melaksanakan suatu pekerjaan tidak cukup jika hanya memiliki pengetahuan dan kesenangan saja, tetapi harus didukung juga oleh kemampuan yang kuat untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

2.1.2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kemampuan Kerja

Menurut Davis (2015:98), hal yang mempengaruhi kemampuan adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan (*knowledge*) yaitu informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan

pengalaman yang terakumulasi, sehingga bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan karyawan itu sendiri

2. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien secara teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi

Sedangkan menurut Handoko (2017:12) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang menentukan kemampuan kerja seseorang yaitu:

1. Faktor pendidikan formal

Pendidikan formal sangat berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan, karna pendidikan formal ini dapat meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan- persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan

2. Faktor pelatihan

Pelatihan sangat penting bagi karyawan karena dengan pelatihan, karyawan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan mereka dalam melakukan pekerjaan. Pelatihan ini bertujuan untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan bisnis dan operasional-operasional industri sejak hari pertama masuk kerja dan memperoleh kemajuan sebagai kekuatan yang produktif dalam perusahaan dengan jalan mengembangkan kebutuhan keterampilan, pengetahuan dan sikap

3. Faktor pengalaman kerja

Pengalaman kerja sangat menentukan kemampuan kerja karyawan, karena hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan, sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan.

2.1.2.2 Indikator Dari Kemampuan Kerja

Indikator dari kemampuan kerja menurut Mangkunegara (2015:68) yaitu:

1. Keahlian dan keterampilan. Setiap karyawan harus memiliki keahlian dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan
2. Tanggung jawab bekerja. Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan menjadi tanggung jawab dalam bekerja
3. Kemampuan bekerja sama. Dengan adanya kerjasama akan mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Ketepatan waktu bekerja. Sejauh mana waktu yang digunakan sesuai dengan target yang telah ditentukan
5. Hasil kerja. Kegiatan yang dilakukan dan memperoleh hasil akhir yang sesuai dan yang di harapkan

2.1.2.3 Jenis - Jenis Kemampuan Kerja

Robbins dan Judge (2015:35-37) mengklasifikasikan kemampuan individu menjadi dua, yaitu kemampuan intelektual dan fisik:

1. Kemampuan Intelektual, adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental, berpikir, penalaran, dan memecahkan masalah. Kecerdasan intelektual atau IQ dirancang untuk mengetahui kemampuan intelektual umum seseorang
2. Kemampuan Fisik, adalah kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik yang sama organisasi, dapat menyebabkan orang itu tidak menyenangi sebagian besar kebijakan dan peraturan organisasi. Menentukan kemampuan seseorang itu sangat sulit, namun demikian para manajer perlu memperhatikan masalah atau praktek apakah yang menggerakkan emosi yang kuat para bawahan

Berikut merupakan tabel dimensi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik dasar menurut Robbins dan Judge (2015:36) yaitu:

Tabel 2.1
Dimensi Kemampuan Intelektual

Dimensi	Penjelasan	Contoh Pekerjaannya
Kecerdasan angka	Kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan tepat	Akuntan : menghitung pajak penjualan pada seperangkat barang
Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar atau hubungan antar kata-kata	Manajer Pabrik: Mengikuti kebijakan perusahaan
Kecepatan persepsi	Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan akurat	Penyelidik Kebakaran: Mengenali petunjuk-petunjuk untuk mendukung tuntutan pembelajaran dengan sengaja
Penalaran	Kemampuan	Peneliti pasar:

induktif	mengidentifikasi urutan logis sebuah masalah kemudian memecahkan masalah tersebut	Meramalkan permintaan akan suatu produk dalam kurun waktu berikutnya
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen	Pengawas: Memilih antara dua saran yang berlainan yang dikemukakan karyawan
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.	Dekorator interior: Meredekorasi suatu kantor
Daya ingat	Kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu	Tenaga penjual: Mengingat nama-nama pelanggan

Sumber: Robbins dan Judge, 2015:36

Tabel 2.2
Sembilan Kemampuan Fisik Dasar

Faktor-faktor kekuatan	Keterangan
1. Kekuatan dinamis	Kemampuan untuk menggunkan kekuatan otot secara berulang-ulang atau terus menerus
2. Kekuatan tubuh	Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot menggunakan otot tubuh (khususnya otot perut)
3. Kekuatan statis	Kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal
4. Kekuatan eksplosif	Kemampuan mengeluarkan energi maksimal dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
Faktor Fleksibilitas	
1. Fleksibilitas luas	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda
2. Fleksibilitas dinamis	Kemampuan membuat gerakan cepat dan berulang-ulang
Faktor lainnya	
1. Koordinasi tubuh	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda

2. Keseimbangan	Kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan
3. Stamina	Kemampuan mengarahkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang membutuhkan usaha berkelanjutan

Sumber: Robbins dan Judge, 2015:37

2.1.3 Budaya Organisasi

Menurut Poerwanto (2018:15) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang di anut oleh anggota anggota organisasi itu, yang mengacu pada suatu sistem dari makna bersama. Menurut Moh. Pabundu Tika (2016:2) budaya organisasi adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur orgnisasi dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku. Menurut Wirawan (2017:9) budaya organisasi yaitu suatu organisasi yang menunjukkan konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu sama untuk menyelesaikan tugasnya.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan dan norma-norma yang dibangun, dikembangkan dan dianut dalam organisasi yang dijadikan sebagai pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya yang berpengaruh terhadap pola kerja serta untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal dalam menjalankan sebuah visi dan misi yang telah ditentukan bersama.

2.1.3.1 Indikator Budaya Organisasi

Dalam mengukur variabel budaya kerja, peneliti menggunakan indikator menurut Paramita (2014:3) telah membagi budaya kerja menjadi dua bagian yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kepentingan lain seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya
 - a. Mau menerima arahan pimpinan
 - b. Senang menerima tanggung jawab kerja
 - c. Kerja sebagai ibadah
 - d. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas
 - e. Dapat mengatasi kendala kerja
 - f. Dapat menyusun laporan kerja
2. Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut P. Robbins. (2016:10-12) ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut adalah:

1. Inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau pegawainya untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan, sejauh mana suatu perusahaan 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, sejauh mana suatu perusahaan 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, dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

6. Kontrol, Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan
7. Identitas, Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan
8. Sistem Imbalan, Sistem imbalan dimaksudkan 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. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat

9. Toleransi terhadap konflik, Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.
10. Pola Komunikasi, Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:22) adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya

Lijan Poltak Sinambela (2016:15) menyatakan terdapat empat elemen mengenai kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara intuisi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan

kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut harus tetap dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut

3. Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan

Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum. Berbiacara tentang kinerja tentunya tak terlepas dari orang yang berperan dalam kinerja itu sendiri yaitu karyawan. Menurut KBBI karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya)

Dari beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dan tanggung jawab yang telah dicapai dan dilaksanakan oleh seorang karyawan baik secara kualitas ataupun kuantitas.

2.1.4.1 Jenis – Jenis Kinerja

Menurut Rivai (2016: 57) jenis-jenis kinerja terdiri dari tiga bagian, yaitu:

1. Strategi kinerja

Kinerja suatu perusahaan atas ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungan dan kemampuan adaptasi perusahaan bersangkutan atas lingkungan hidup dimana dia beroperasi

2. Kinerja Administratif

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administratif perusahaan, termasuk didalamnya tentang administrasi yang berhubungan dengan otoritas dan tanggung jawab dari orang-orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit kerja yang terdapat dalam organisasi

3. Kinerja Operasional

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan perusahaan, kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumber daya manusia yang mengerjakannya

Kinerja yang penting untuk tujuan peningkatan kinerja perusahaan yang efisien, efektif dan produktif, terciptanya motivasi dan dengan pencapaian kepuasan kerja karyawan serta kinerja karyawan yang tinggi akan mampu menjadi satu pilargejolak kehidupan dari luar perusahaan yang memberi tekanan baik secara psikologis maupun berdampak keuangan bagi perusahaan.

Organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktivitas-aktivitasnya sehingga aktivitasnya dipengaruhi oleh ketertarikan karyawan-karyawannya untuk melakukan perilaku-prilaku inovatif dan spontan (Simamora, 2015:61). Berdasarkan perilaku di bawah ini yang paling penting meliputi:

1. Kerjasama, tingkat terhadapnya individu meminta bantuan dari rekan-rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan-tujuan organisasional
2. Tindakan-tindakan protektif, tingkat terhadapnya karyawan-karyawan akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi
3. Pembangunan-gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan memberikan sumbangan gagasan-gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki perusahaan.
4. Pelatihan diri, tingkat terhadapnya karyawan-karyawan akan disesuaikan dengan program-program diri untuk membantu mengisi kebutuhan perusahaan akan tenaga-tenaga yang bekerja dengan baik.
5. Sikap-sikap yang menguntungkan, tingkat rendahnya para karyawan berjuang mengembangkan sikap-sikap menguntungkan tentang organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan dan masyarakat umum.

2.1.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Anwar Prabumangkunegara (2018:67) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Penjelasannya sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan keahliannya

2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Kinerja yang penting untuk tujuan peningkatan kinerja perusahaan yang efisien, efektif dan produktif, terciptanya motivasi dan dengan pencapaian kepuasan kerja karyawan serta kinerja karyawan yang tinggi akan mampu menjadi satu pilar gejalak kehidupan dari luar perusahaan yang memberi tekanan baik secara psikologis maupun berdampak keuangan bagi perusahaan.

Menurut Mangkunegara faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat seseorang sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti, perilaku, sikap rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi

2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Robbins (2016:260) mengemukakan bahwa indicator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. *Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan

sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud dengan kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia, kualitas sumber daya manusia mengacu pada:

- a. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan
- b. Keterampilan (*skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan
- c. *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab

2. Kuantitas

Kuantitas (*Quantity*) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka, kuantitas merupakan jumlah yang

dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, siklus aktivitas yang diselesaikan.

Kuantitas kerja (*Quantity of work*) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

3. Ketepatan waktu (*Timeless*)

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

4. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*)

Sdfs Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Faktor-faktor yang

mempengaruhi efektivitas kerja, ada empat yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja dan karakteristik kebijaksanaan dan praktek manajemen

5. Kemandirian (*Independent*)

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Dimana kemandirian merupakan suatu sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun berpikir dan bertindak kreatif dan penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan tersendiri dari usahanya

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan, kemampuan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bisa dilihat dari tabel penelitian terdahulu yang akan dipaparkan sebagai berikut :

Tabel 2.3
Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Astria Khairizah, Irwan Noor, Agung Suprpto	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	Sumber: Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 3, No. 7,	Penelitian ini dan penelitian penulis memiliki variabel yang	Dalam penelitian ini menggunakan variabel gaya	Secara serentak ketiga variabel mempunyai pengaruh

		(Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang).	Hal. 1268-1272.	sama yaitu gaya kepemimpinan.	kepemimpinan dan kinerja karyawan sedangkan Penulis menggunakan variable gaya kepemimpinan, kemampuan kerja, budaya kerja dan kinerja karyawan.	yang penting terhadap (Y)
2.	Ryani Dhyani Parashakti, Dede Irfan Setiawan.	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang.	Sumber: Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis, Vol 10, No 1 Januari 2019.	Penelitian ini dan penelitian penulis memiliki variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja sedangkan penulis tidak.	Ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang.
3.	Pudji Astuty, Dewi Zuniasih.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Emsonic Indonesia, Cibitung Jawa Barat).	Sumber: Jurnal Manajemen -FE-UB, Vol.06. No. 1 April 2018, P-ISSN 2089-1989 E-ISSN 2614-1523.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja sedangkan penulis tidak.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja.
4.	Nurjaya, Afiah Mukhtar, A. Nur Achsanuddin UA.	Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai.	Sumber: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, P-ISSN-2684-9440 E-ISSN 2175-6370, Volume 2	Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki variabel yang sama yaitu gaya	Dalam penelitian ini menggunakan variabel motivasi sedangkan penulis tidak.	Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif (3,233) dan signifikan (0,002) terhadap kinerja.

			Nomor 1, Januari – Juni 2020 (35 – 43).	kepemimpinan dan kinerja karyawan.		
5.	Imam Ghozali.	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar.	Sumber: Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis, Vol 3, No 1, Maret 2017, hal 130- 137.	Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki variabel yang sama yaitu kemampuan kerja dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini terdapat variable motivasi kerja dan kepuasan kerja sedangkan penulis tidak.	Variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan kemampuan kerja, berpengaruh secara simultan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai
6.	Ni Luh Sekartini.	Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa.	Sumber: Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 3, No 2. September 2016, hal 71.	Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki variabel yang sama yaitu kemampuan kerja dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini terdapat variabel disiplin kerja dan motivasi kerja sedangkan penulis tidak.	Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
7.	Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi.	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember.	Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 4 No. 1 Januari 2019 p-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570 HAL: 47-62.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu budaya kerja dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja sedangkan penulis tidak.	Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Ilham Syahputra Saragih, Dedi Suhendro	Pengaruh iklim organisasi sekolah, budaya kerja guru, dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja guru.	Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 8, No. 1, April 2020 (44-52).	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu budaya kerja.	Dalam penelitian menggunakan variabel motivasi dan pengayaan pekerjaan sedangkan penulis	Variabel iklim organisasi sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru di SMA Negeri I

					tidak.	Dolak Batu Nanggar
9.	Rasmulia Sembiring, Winarto.	Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Milik Pemerintah).	Jurnal Ilmiah Methonomi p-ISSN: 2460-562X Volume 6 Nomor 1 (2020) e-ISSN: 2598-9693.	Penelitian ini dengan penelitian penulis mempunyai variabel yang sama yaitu budaya kerja dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variabel komitmen sedangkan penulis tidak.	Budayakerja dan komitmen serempak (simultan) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Riza Faizal, Maman Sulaema, Ismayudin Yulizar.	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.	Sumber: Jurnal eBA Vol. 5 No. 1, Februari 2019 Halaman 11-21.	Penelitian ini dengan penelitian penulis mempunyai variabel yang sama yaitu budaya kerja dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja dan kompetensi sedangkan penulis menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kemampuan kerja.	Dari pengaruh secara simultan budaya organisasi, motivasi kerja dan kompetensi di tingkatkan maka kinerja karyawan akan semakin baik.
11.	Wita Aulia Munandar, Acep Samsudin, Kokom Komariah.	Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Pada CV. Desain dan Bangunan Sukabumi).	Sumber: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol. 8, Number 1, Tahun 2020, pp. 28-36 P-ISSN : 2354-6107 E-ISSN : 2549-2292	Penelitian ini dengan penelitian penulis mempunyai variabel yang sama yaitu budaya kerja dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan.	Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada CV. Desain & Bangunan Sukabumi.
12.	Abdul Aziz Nugraha Pratama, Aprina Wardani.	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri)	Sumber: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, Muqtasid 8(2), 2017: 119-129	Penelitian ini dengan penelitian penulis mempunyai variabel yang sama yaitu kemampuan kerja dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variabel semangat kerja dan kepuasan kerja sedangkan penulis tidak.	Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal.

		Kantor Cabang Kendal).				
13.	Sidik Priadana, Iwan Ruswandi.	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa barat.	Sumber: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship, Vol. 07, No. 2, Oktober 2015, 52-63 ISSN 2443 - 0633.	Penelitian ini dengan penelitian penulis mempunyai variabel yang sama yaitu kemampuan kerja dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variable motivasi dan kepuasan kerja sedangkan penulis tidak.	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat.
14.	Drs. Moch Soe'oad Hakam, M.Si, Ika Ruhana, S.Sos, M.Si	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang).	Sumber: Jurnal Adminisitrasi Bisnis (JAB), Vol. 03 No. 1, Maret 2015.	Penelitian ini dengan penelitian penulis mempunyai variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variable motivasi kerja dan variable intervening sedangkan penulis tidak.	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0.210.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam suatu organisasi, bentuk dari sumber daya itu sendiri adalah tenaga kerja atau karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting bagi peningkatan kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan itu sendiri merupakan faktor terpenting di dalam sebuah organisasi sebab maju atau tidaknya, berlangsung atau tidaknya suatu organisasi bergantung pada kinerja karyawan itu sendiri. Pada dasarnya kinerja karyawan memang merupakan hal pokok dalam memelihara kelangsungan hidup suatu organisasi/perusahaan,

sedangkan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan itu sendiri yang memang perlu mendapat perhatian dari perusahaan demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ryani Dhyan Parashakti (2019) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan berpengaruh signifikan. Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri atau pola yang diterapkan atasan untuk mempengaruhi bawahan demi mencapai sasaran perusahaan. Pada hakikatnya juga merupakan unsur pendukung yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien akan menghasilkan kinerja yang bagus dan optimal. Oleh karena itu bisa dikatakan hampir tidak ada keraguan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Dengan demikian apabila suatu organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi maka diperlukan kepemimpinan berikut gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan bawahan sehingga mereka merasa terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan kinerja yang cukup tinggi. Maka dengan melakukan perbaikan kepemimpinan berikut gaya kepemimpinan itu sendiri sama artinya dengan melakukan perbaikan kinerja, dimana dari perbaikan-perbaikan tersebut diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi/perusahaan di masa depan dengan lebih baik

Hal ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abdul Aziz Nugraha (2017) yang menunjukkan hasil penelitiannya bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemampuan adalah potensi orang untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi dari pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dan keterampilan hendaknya didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Wita Aulia Munanda (2020) melakukan penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, Suatu perusahaan diperlukan suatu acuan sehingga karyawan dapat diberdayakan secara optimal. Acuan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Budaya organisasi akan menjadi dasar pemahaman bagi seluruh anggota perusahaan dalam berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi yang baik dan kondusif sangat penting dalam mendorong tingkat kinerja karyawan

Budaya kerja dalam suatu organisasi yang akan dijadikan faktor utama dalam menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi. Dengan adanya budaya kerja, organisasi atau instansi dapat berkembang dengan baik sehingga dapat membentuk sikap, perilaku, dan disiplin pegawai agar lebih baik lagi sehingga menciptakan produktivitas kerja yang efektif dan efisien.

Namun dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan saja, tapi juga melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan . Jika para karyawan sudah berada pada tingkat kepuasan yang cukup tinggi maka secara

otomatis mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan begitu pun sebaliknya, kinerja karyawan akan menurun apabila kepuasan yang mereka rasakan juga tidak optimal. Sehingga, dampaknya akan secara langsung dirasakan oleh perusahaan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kemampuan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada Tenaga Harian Lepas UPTD BPPTDK Margawati Garut)”**.