

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Grand Theory

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan. Definisi manajemen menurut para ahli adalah :¹

- a. Manajemen menurut James Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- b. Manajemen menurut Harold Koontz dan C.O. Dannel adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain.
- c. Manajemen menurut G.R. Terry merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan daya lainnya.
- d. Manajemen menurut M.P. Fallet yang diikuti oleh T. Hani Handoko sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

¹ I Komang Ardana, et. all, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), hlm. 4.

Pengertian manajemen di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.² manajemen sebagai ilmu dimaksudkan bahwa manajemen dapat dipelajari dan menjadi salah satu cabang ilmu pengetahuan, dapat diterapkan untuk memecahkan persoalan-persoalan dalam organisasi serta untuk mengambil keputusan oleh pimpinan, sedangkan manajemen sebagai suatu seni ialah bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seorang pimpinan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain yang ada dibawahnya.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dalam mengelola sekumpulan manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan berbagai teknik dengan tujuan akhir adalah mengembangkan kemampuan dari pekerja untuk mencapai visi organisasi melalui serangkaian misi dan program kerja yang ditetapkan pimpinan.³ Dengan manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat memberdayakan SDM tidak hanya bagi keuntungan jangka pendek, namun juga pertumbuhan, perkembangan dan kepuasan diri dari sumber daya manusia.

Menurut Huat dan Torrington manajemen sumber daya manusia adalah: Pertama, MSDM merupakan bagian dari manajemen. Kedua,

² *Ibid.*

³ Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:Expert,2017), hlm.29.

MSDM menangani orang, karyawan, pekerja atau staf yang bekerja dalam suatu organisasi. Ketiga, MSDM menaruh perhatian kesejahteraan orang yang ada di dalam organisasi. Keempat karyawan, pekerja, atau staf yang sejahtera diharapkan bekerja secara efektif sebagai satu kelompok/tim dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.⁴

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia diatas, dapat diketengahkan beberapa paradigma, sebagai berikut:

- a. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
- b. Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.⁵
- c. Manajemen sumber daya manusia memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.
- d. Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya

⁴ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 6.

⁵ I Komang Ardana, et. all, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.....hlm. 5-6.

recruitment, selection, compensation, retention, evaluation, promotion,
dan lain-lain.⁶

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Selanjutnya Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah, “proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan”.

Sedangkan Fungsi Manajemen menurut Henry Fayol bahwa semua manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.⁷

- a) Fungsi perencanaan, meliputi tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi, yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan serta menetapkan target yang hendak dicapai.
- b) Fungsi pengorganisasian, meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.
- c) Fungsi kepemimpinan, karena suatu organisasi terdiri dari orang-orang adalah tugas seorang manajer untuk mengarahkan dan

⁶ Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*....., hlm.6.

⁷ Ibriati Kartika Alimuddin, *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia Tbk Cabang Makassar*, (Makassar: Skripsi tidak diterbitkan, 2012), hlm.28.

mengoordinasikan orang-orang ini. Saat mereka mengarahkan, memotivasi, memilih saluran komunikasi yang efektif atau memecahkan konflik antar anggota semuanya ini adalah fungsi kepemimpinan seorang manajer.

- d) Fungsi pengendalian, setelah tujuan-tujuan ditentukan, rencana di tuangkan, pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, di motivasi masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru untuk memastikan semua urusan berjalan sebagaimana mestinya seorang manajer harus memantau kinerja organisasi”.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Pimpinan

Dalam buku Toman Sony Tambunan yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Terry berpendapat bahwa pemimpin adalah agen perubahan, tindakan orang lain yang mempengaruhi orang lain lebih daripada tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Evelyn Clark mengatakan bahwa pemimpin merupakan masa depan organisasi, yaitu untuk membangun dan menguatkan organisasi mereka⁸. Griffin, menyebutkan bahwa pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain. Sedangkan Russel

⁸ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepmimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hlm. 7.

dan Evans mengemukakan pemimpin adalah seseorang di puncak tangga hirarki, seseorang yang menyuarakan nada yang harus diikuti orang lain, seseorang yang “menunjukkan cara”.⁹

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah individu dalam kelompok yang bertugas membimbing dan menkoordinir aktivitas-aktivitas kelompok yang relevan dengan tugas atau orang jika tidak ada pemimpin yang ditunjuk, memikul tanggung jawab primer melaksanakan fungsi-fungsi ini dalam kelompok.¹⁰ Sebuah organisasi tak lepas dari adanya peran seorang pemimpin. Untuk itu bisa dikatakan suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kapasitas seorang pemimpinnya.

Secara umum tugas dari seorang pemimpin adalah:¹¹

- a. Menganalisis organisasi atau kelompok yang dipimpinnya.
- b. Membina struktur organisasi.
- c. Mengambil inisiatif.
- d. Menyediakan fasilitas untuk berkomunikasi.
- e. Menciptakan kekompakan.

Organisasi akan berkembang jika seorang pemimpin mampu mewujudkan tujuan organisasi menjadi kenyataan.¹² Pada hakikatnya seseorang dapat disebut pimpinan jika dia dapat mempengaruhi orang lain

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Fremont dan James, *Organization and Management*. (Jakarta: Bumi Kasara Jakarta, 1991), hlm.513.

¹¹ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi.....*, hlm. 179.

¹² *Ibid.*

dalam mencapai suatu tujuan tertentu, walaupun tidak ada kaitan-kaitan formal dalam organisasi.

2. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Stogdill kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.¹³ Sedangkan menurut Hendyat Sutopo dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, kepemimpinan adalah suatu proses dinamis, hubungan pemimpin-pengikut adalah bersifat timbal balik dan berkembang melalui transaksi antar-pribadi dengan berjalannya waktu. Akan tetapi, penekanan dalam masyarakat kita jelas pada atribut atau tindakan pemimpin.¹⁴

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan dalam kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya tercipta sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.¹⁵

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen tetapi tidak semuanya. Misalnya para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisir, tetapi yang diminta dari pemimpin hanyalah agar mereka

¹³ Hasan Hariri,dkk.,*Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*,(Yogyakarta:Expert,2017),hlm.2.

¹⁴ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi.....*, hlm. 179.

¹⁵ Hasan Hariri,dkk.,*Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif.....*,hlm.2.

mempengaruhi orang lain untuk ikut. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan entusias.¹⁶ Faktor manusialah yang mengikat suatu kelompok dan menggerakannya ke arah sasaran, tindakanlah yang membuat sukses semua potensi yang terdapat dalam organisassi dan orang-orangnya.

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.¹⁷ Personifikasi kepemimpinan menekankan keahlian teknis dan antar-pribadi di samping karisma. Fokus kebanyakan riset dan tulisan tentang kepemimpinan adalah pada sifat dan kepribadian dari orang yang menjadi pemimpin dalam situasi tak terstruktur yang seringkali kacau. Para pemimpin muncul karena mereka dapat membentuk dan mengubah situasi, dan dengan demikian membuat suatu sistem makna bersama yang memberikan dasar untuk tindakan terorganisir.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin diantaranya sebagai berikut:¹⁸

- a. Kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pemimpin.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Kebutuhan tugas.
- d. Karakteristik, pengharapan dan perilaku bawahan.
- e. Harapan dan perilaku rekan.

3. Teori Kepemimpinan

¹⁶ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*...., hlm. 179.

¹⁷ Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia,2010), hlm. 210.

¹⁸ *Ibid.*

Teori kepemimpinan merupakan topik yang paling populer akhir-akhir ini, dimana teori ini telah mendapat perhatian yang cukup besar dari semua kalangan di seluruh penjuru dunia, baik dari kalangan profesional, pebisnis, akademisi, dan birokrasi/pemerintah.

Berbagai teori kepemimpinan banyak dikemukakan, antara lain George R. Terry mengungkapkan enam teori, antara lain :

a. Teori Keadaan (*Situational Theory*)

Approach ini dalam kepemimpinan harus ada fleksibilitas sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda. Kepemimpinan bersifat multidimensional. perangkat kepemimpinan menurut teori ini terdiri dari empat variabel:¹⁹

- 1) Sang pemimpin.
- 2) Para pengikut.
- 3) Organisasi.
- 4) Pengaruh sosial, ekonomi dan politik.

Dinamakan teori situasi ialah karena cara pendekatan kepemimpinan itu memerlukan suatu fleksibilitas terhadap situasi.²⁰ Pendekatannya dalam hal ini orang mesti banyak mengarahkan perhatian terhadap perkembangan ekonomi dan politik.

b. Teori Kelakuan Pribadi (*Personal Behavior Theory*)

¹⁹ Yayat M Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hlm. 192.

²⁰ *Ibid.*

Salah satu sumbangsih penting teori ini adalah bahwa seorang pemimpin, dimana tindakan-tindakan pihak pimpinan dan jumlah otoritas yang digunakan berhubungan dengan kebebasan membuat keputusan atau partisipasi bagi pihak bawahan.²¹

Pendekatan teori ini berusaha untuk melihat perilaku pemimpin dalam hal memimpin. Sebab setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda atas tindakan yang dilakukannya sesuai setiap situasi yang dihadapi oleh pemimpin itu sendiri. Yukl dalam bukunya menuliskan bahwa untuk mengidentifikasi pendekatan perilaku dari pemimpin, para ahli melakukan penelitian ke dalam dua bentuk katgori:²²

1) Kategori pertama

Peneliti menguji penggunaan waktu dan pola aktifitas, tanggungjawab dan fungsi spesifik dari pekerjaan manajerial.

2) Kategori kedua

Peneliti menguji perhatian utama dalam mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif.²³

c. Teori Suportif (*Supportive Theory*)

Disini pemimpin ingin mengambil sikap bahwa para pengikut melaksanakan usaha mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka

²¹ *Ibid*, hlm. 193.

²² Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, hlm.77.

²³ *Ibid*.

sebaiknya dilakukan dengan cara mendukung (membantu) usaha-usaha mereka. Untuk maksud tersebut pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu merangsang keinginan setiap pengikut untuk melaksanakan usaha sebaik mungkin menurut kapasitas masing-masing, bekerja sama dengan pihak lain serta mengembangkan keterampilan dan kemampuannya sendiri.

Ada yang mengatakan teori supportif sebagai teori partisipatif karena pemimpin mendorong para pengikutnya untuk turut berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang diambil.²⁴ Ada juga yang menyebut dengan teori kepemimpinan demokratis karena keuntungan teori tersebut adalah bahwa membantu pengikut dan memperlakukan mereka sebagai seorang individu sesuai dengan harkat dan hak-hak manusia, menyebabkan pegawai menjadi kooperatif dan puas.

d. Teori Sosiologi (*Sociologic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini lebih menitikberatkan permasalahan mengenai dua hal, yaitu upaya melancarkan aktivitas dan mendamaikan setiap konflik di antara pengikutnya.²⁵ Pemimpin dalam hal ini menentukan tujuan dan para pengikut berpartisipasi pada pelaksanaannya.

²⁴ Yayat M Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen.....*, hlm. 192.

²⁵ *Ibid.*, hlm. 194.

Teori ini mengasumsikan bahwa kepemimpinan dapat dibentuk dan dipelajari.²⁶ Untuk menjadi pemimpin yang efektif dan bermakna, dapat dilakukan dengan menumbuhkan dan mengembangkan jiwa-jiwa kepemimpinan dalam diri seseorang melalui pendidikan dan pelatihan tentang kepemimpinan, manajemen, pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, keuangan dan bidang lainnya. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk membangun kredibilitas seseorang agar mampu menjadi pemimpin, serta membuat seseorang cakap dalam memengaruhi orang lain.

e. Teori Otokratis (*Authocratic Theory*)

Menurut teori ini pemimpin bertindak dengan sanksi seperti hukuman bila perinthnya tidak dipatuhi. Sebaliknya, ia memberi hadiah bila pekerjaannya berjalan dengan baik.²⁷ Umpamanya menaikkan upah dengan jalan memberi bonus bila produksi meningkat, sebaliknya memotong upah bila ternyata kualitas barang menjadi jelek.

f. Teori Psikologis (*Psychologic Theory*)

Approach ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi yang baik. Pemimpin menstimulir bawahannya untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran organisator maupun memuaskan tujuan-tujuan pribadi mereka sendiri.²⁸ Pemimpin seperti ini sangat

²⁶ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, hlm.97.

²⁷ Yayat M Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen.....*, hlm. 192.

²⁸ *Ibid.*, hlm.193.

memperhatikan sifat-sifat bawahan seperti : pengakuan, kepastian emosional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keinginan kebutuhan orang. Program untuk memuaskan menjadi tantangan bagi pemimpin psikologis.

Selain teori-teori diatas, menurut Setyowati dalam bukunya yang berjudul *Organisasi dan Kepemimpinan Modern* mengemukakan bahwa terdapat teori kontemporer tentang kepemimpinan, antara lain:

a. Model Fiedler Pertama

Model ini menjelaskan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya dan derajat sejauh mana situasi memungkinkan kelompok itu untuk mengendalikan dan mempengaruhi.²⁹ Model tersebut didasarkan pada anggapan bahwa kepemimpinan itu akan efektif dalam situasi-situasi berbeda.

b. Teori Alur-Tujuan

Teori alur-tujuan mengatakan bahwa tingkah laku seorang pemimpin itu dapat diterima oleh anak buah sejauh mereka menganggapnya sebagai sumber entah kepuasan langsung atau kepuasan masa depan.³⁰ Pokok teori ini adalah bahwa tugas pemimpin untuk menolong pengikut-pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka

²⁹ Setyowati, *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 107.

³⁰ *Ibid.*, hlm. 109.

dan untuk memberikan dukungan atau bimbingan agar tujuan mereka sama dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.

c. Model Partisipasi Pemimpin

Model partisipasi pemimpin merupakan salah satu teori kepemimpinan yang menyajikan serangkaian kaidah untuk menentukan bentuk dan jumlah pengambilan keputusan partisipasi dalam berbagai situasi.³¹ Model ini berupaya menghubungkan antara perilaku pemimpin dengan pembuatan keputusan.

d. Teori Atribusi

Teori atribusi pada dasarnya berupaya menafsirkan hubungan sebab akibat. Teori atribusi kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan itu sekadar sebuah keterangan yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

e. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori kepemimpinan kharismatik ini sebenarnya merupakan perluasan dari teori atribusi.³² Teori ini mengatakan bahwa para pengikut menemukan penjelasan tentang kemampuan kepemimpinan yang luar biasa manakala mereka mengganti perilaku tertentu.

4. Teori-Teori Munculnya Seseorang Menjadi Pemimpin

³¹ *Ibid.*, hlm.111.

³² *Ibid.*, hlm.113.

Bagaimana seseorang muncul menjadi pemimpin, Ordway Tead membeda-bedakan antar pemimpin, antara lain:³³

- a. Membentuk dirinya sendiri yang disebut “*self made man*”, yaitu kepemimpinan yang muncul karena kemampuannya pada saat-saat yang penting atau situasi tertentu.
- b. Dipilih oleh pengikut-pengikutnya.
- c. Ditunjuk dari atas atau diangkat. Dengan kata lain, “*headership*” misalnya seorang manajer ditunjuk oleh “*Board of Direction*” untuk memimpin perusahaan atau direktur yang diangkat oleh dewan komisaris.

Selain itu, ada tiga teori lain yang menyatakan sebagai penyebab seseorang menjadi pemimpin, antara lain:³⁴

- a. Teori Genetis

Disebutkan “*Leader are born and not made*”, seseorang menjadi pemimpin karena ia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalis dan determinitis.

- b. Teori Sosial

Inti ajaran dari teori ini adalah “*Leaders are made and not born*”. Jadi, berlawanan dengan teori genetis, dalam teori ini disebutkan bahwa

³³ Yayat M Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen.....*, hlm.193.

³⁴ *Ibid.*, hlm. 200.

setiap orang bisa menjadi pemimpin bila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis

Sebagai reaksi dari kedua hal itu bahwa seseorang hanya berhasil menjadi pemimpin yang baik bila ia pada waktu kelahirannya memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat itu kemudian dikembangkan melalui Pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang dimilikinya.³⁵

5. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Dalam ilmu kepemimpinan saat ini, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, antara lain:

a. Otokratik

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.³⁶ Berdasarkan nilai yang demikian, seorang

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Ngalim Purwanto, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1992), hlm.48.

pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menunjukkan keakuannya antara lain sebagai berikut :

- 1) Cenderung menganggap organisasi sebagai milik pribadi yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati, karena bagi nya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi.
- 2) Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- 3) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- 4) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.³⁷

b. Militeristis

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau organisasi sistem komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeristis adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya seperti bangga akan jabatan atau pangkat serta

³⁷ *Ibid.*

kekuasaan yang dimilikinya.³⁸ Pemimpin tipe ini terlalu menjaga wibawa dan jabatannya, sehingga pemimpin ini ingin selalu dihormati dan disegani oleh para bawahannya, yang mengakibatkan kekakuan dan kurangnya komunikasi dengan para bawahannya.

c. Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Berikut beberapa ciri-ciri pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan paternalistik yaitu:

- 1) Sikap kebabakan dalam diri pemimpin paternalistik terhadap bawahannya lebih bersifat informal dan hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan belum mencapai tingkat kedewasaan, sehingga mereka tidak dibiarkan untuk berindak dan berfikir sendiri.
- 2) *Over protective* atau terlalu melindungi terhadap para bawahan akibat pandangan bahwa para bawahan itu belum dewasa.
- 3) Terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pemimpin yang bersangkutan, sedangkan para bawahan hanya tinggal melakukan saja. Hal ini disebabkan karena pemimpin paternalistik bersikap maha tahu akan segala sesuatu mengenai seluk beluk organisasional.³⁹ Dan akibatnya tidak ada pemanfaatan sumber informasi, ide dan saran dari para bawahan.

³⁸ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan.....*, hlm.48.

³⁹ Ngalm Purwanto, *Kepemimpinan yang Efektif.....*, hlm.49.

d. Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.⁴⁰ Dengan kata lain, seorang pemimpin yang kharismatik memiliki daya tarik tersendiri yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang kadang-kadang jumlahnya sangat besar.

e. Laissez faire

Gaya *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.⁴¹ Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri:

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
- 2) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- 3) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan.....*, hlm.50.

f. Demokratik

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis memiliki karakteristik antara lain:⁴²

- 1) Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama.
- 2) Pemimpin yang demokratis cenderung mementingkan kepentingan organisasi atau kepentingan golongan dibandingkan kepentingan pribadinya.
- 3) Sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- 4) Menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi.
- 5) Berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya.
- 6) Pemimpin yang demokratik selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadi pemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi.⁴³

⁴² Ngalim Purwanto, *Kepemimpinan yang Efektif.....*, hlm.50.

⁴³ *Ibid.*

C. Budaya Organisasi

1. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan itu. Peter dan Waterman menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cerita-cerita, mitos, legenda yang muncul menjadi sangat penting dalam kehidupan suatu organisasi.⁴⁴ Sonhadji menyatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi.⁴⁵ Greenberg dan Baron menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Peterson menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual dan mitos.

Sedangkan Creemers dan Reynolds mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota didalam organisasi.⁴⁶ Berdasarkan paparan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi.

⁴⁴ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), hlm.5.

⁴⁵ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori....*, hlm.122.

⁴⁶ *Ibid.*

2. Komponen-Komponen Budaya Organisasi

Karakteristik Budaya Organisasi Abizar yang mengutip pandangan Deal dan Kennedy mengemukakan atribut kunci budaya organisasi berikut:⁴⁷

- a. Nilai-nilai, yaitu keyakinan milik bersama dan filsafat anggotanya.
- b. Pahlawan organisasi/keteladanan, yaitu anggota organisasi yang mempunyai kepribadian terbaik dan memiliki nilai yang kuat tentang budaya organisasi.
- c. Ritual, yaitu upacara simbolis untuk merayakan dan memperkuat interpretasi nilai-nilai organisasi.
- d. Jaringan komunikasi budaya, yaitu saluran interaksi yang digunakan untuk memperkenalkan anggota terhadap budaya organisasi.

Greenberg dan Baron mengemukakan lima ciri budaya organisasi, yaitu: kualitas (setiap orang bertanggung jawab untuk mencapai kualitas), tanggung jawab (setiap pegawai bertanggung jawab atas tindakan dan keputusannya), kebersamaan (menciptakan situasi dimana setiap orang bisa saling berhubungan), efisiensi (keberlangsungan organisasi secara efisien) dan kebebasan (memberi kesempatan kepada pegawai untuk merancang masa depannya). Schein merumuskan budaya sebagai susunan makna bersama, asumsi implisit yang diterima apa adanya yang dipegang oleh suatu kelompok dan menentukan bagaimana mereka berpersepsi, berpikir dan bereaksi mengenai berbagai hal dalam lingkungannya.

⁴⁷ *Ibid.*, hlm.124.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa ada dua belas karakteristik budaya organisasi, yaitu: nilai-nilai, pahlawan organisasi/keteladanan, tanggung jawab, kebersamaan/intimasi, otonomi individu, tata aturan/norma, dukungan, identitas, hadiah performansi, toleransi konflik, toleransi risiko, dan upacara simbolik.⁴⁸

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robins, ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu:

- a. *Conflict tolerance*, yaitu seberapa besar karyawan didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
- b. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
- c. *Reward criteria*, yaitu seberapa besar imbalan dilakukan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas atau faktor bukan kinerja lainnya.
- d. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- e. *Control*, yaitu seberapa banyak aturan, peraturan, dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.⁴⁹

⁴⁸ *Ibid.*, hlm.126.

⁴⁹ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*....., hlm.22.

- f. *Group emphacts*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja sama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
- g. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.⁵⁰
- h. *Unit intergration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan di dalam beroperasi secara bersama-sama.
- i. *Means-ends orientation*, yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
- j. *Open-system focus*, yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respons yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.⁵¹

4. Pendekatan-Pendekatan untuk Mendeskripsikan Budaya Organisasi

Dalam buku Fauzie Rahman yang berjudul perilaku organisasi, dijelaskan bahwa terdapat tiga asumsi pada teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Pacanowsky dan O'Donnell Trujilo, yaitu :⁵²

- a. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan.

Asumsi ini berhubungan dengan pentingnya orang dalam kehidupan organisasi. Secara khusus, individu saling berbagi dalam

⁵⁰ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta:Kencana,2011), hlm.26-27.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² Fauzie Rahman, Husaini, et. all., *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta:Expert,2017), hlm.329-330.

menciptakan dan mempertahankan realitas. Individu-individu ini mencakup karyawan, supervisor dan atasan.

- b. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi.

Maksudnya adalah realitas organisasi ditentukan oleh simbol-simbol. Perspektif ini menggarisbawahi penggunaan simbol dalam organisasi. Simbol dapat berupa slogan yang memiliki makna. Sejuah mana simbol-simbol ini efektif bergantung tidak hanya pada media tetapi bagaimana karyawan perusahaan mempraktikannya.

- c. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

Untuk memahami budaya, seseorang harus melihatnya dari sudut pandang anggota budaya tersebut. Dan satu-satunya cara adalah menjadi etnograf, yang secara natural melaksanakan pengamatan langsung, menjadi partisipan dalam budaya tersebut, dan melakukan wawancara untuk menguak budaya tersebut.

Etnograf menggunakan jurnal lapangan atau *field journal*, sebuah catatan pribadi untuk mencatat perasaan mengenai berkomunikasi dengan orang-orang dari budaya berbeda, sekaligus membuat deskripsi tebal yang mendasari sebuah budaya.⁵³ Dalam prakteknya, seorang etnograf tidak hanya mempelajari masyarakat tetapi juga belajar dari masyarakat tersebut.

⁵³ *Ibid.*

5. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi bergayut dengan fungsi eksternal dan fungsi internal. Fungsi eksternal budaya organisasi adalah untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan di luar organisasi, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia. Jadi secara eksternal budaya organisasi akan selalu beradaptasi dengan budaya-budaya yang ada di luar organisasi, begitu seterusnya sehingga budaya organisasi tetap akan selalu ada penyesuaian-penyesuaian.

Makin kuat budaya organisasi makin tidak mudah terpengaruh oleh budaya yang berkembang di lingkungannya. Sementara kekentalan fungsi integrasi internal makin dirasakan menguat jika di dalam organisasi itu sudah makin berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat-istiadat organisasi yang terus-menerus dipupuk oleh para anggotanya, sehingga lama-kelamaan makin kuat.⁵⁴

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins, sebagai berikut :

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

⁵⁴ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta:Kencana,2011),hlm.27-28.

- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c. Meningkatkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- d. Menjaga kestabilan organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.⁵⁵

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjelaskan aktifitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

D. Iklim Kerja

1. Pengertian Iklim Kerja

Pengertian iklim kerja sangat berkaitan dengan persepsi anggota yang berada di dalam organisasi. Litwin dan Stringer dalam Wirawan mendefinisikan iklim kerja sebagai “.....*the perceived subjective effects of the formal system, the information style of managers and other important environment factors on the attitudes belief values and motivation of the people who work in particular organization.*” (Iklim kerja adalah segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja yang dihayati sebagai pengaruh

⁵⁵ *Ibid.*

subjektif dari sistem formal, gaya informasi dari manajer, dan faktor lingkungan penting lainnya terhadap sikap, keyakinan, nilai, dan motivasi dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi tertentu).⁵⁶

Sedangkan menurut Gibson iklim kerja suatu organisasi adalah karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan karakteristik ini dapat mempengaruhi perilaku setiap individu dalam organisasi.⁵⁷ Kemudian, Luthans mengemukakan bahwa iklim kerja dalam suatu organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi.

Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Robert Stringer mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya suatu iklim kerja, antara lain :⁵⁸

- a. Lingkungan Eksternal. Ketidaktentuan ekonomi dan pasar berpengaruh pada iklim.
- b. Strategi Organisasi. Kinerja suatu organisasi bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh

⁵⁶ Yulinda Agnes Devianti, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Konselor Di SMP Negeri Se Kota Semarang Tahun 2013*, (Semarang:Skripsi tidak diterbitkan, 2013), hlm.27.

⁵⁷ M Chaizienul Ulum, *Perilaku Organisasi: Menuju Organisasi Pemberdayaan*, (Malang: UB Press, 2016), hlm.40.

⁵⁸ Yulinda Agnes Devianti, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Konselor Di SMP Negeri Se Kota Semarang Tahun 2013* hlm.27.

anggota untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi) dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut.

- c. Praktik Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim kerja yang kemudian mendorong motivasi anggota.
- d. Pengaturan Organisasi. Pengaturan organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap iklim kerja.
- e. Sejarah Organisasi. Semakin tua usia organisasi, semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya.

Berdasarkan uraian diatas maka iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja dalam suatu organisasi.⁵⁹ Iklim kerja yang menyenangkan akan tercipta, apabila hubungan antar manusia berkembang dengan harmonis. Keadaan iklim yang harmonis ini sangat mendukung terhadap kinerja seseorang.

2. Unsur-Unsur Iklim Kerja

Dalam buku Ulum yang berjudul Perilaku Organisasi dijelaskan bahwa Denison memilah iklim kerja dalam organisasi ke dalam tujuh unsur, yaitu:⁶⁰

a. *Organization of work*

Tentang bagaimana metode kerja dalam organisasi tersebut mampu menghubungkan tugas-tugas individu dengan tujuan organisasi.

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ M Chaizienul Ulum, *Perilaku Organisasi: Menuju Organisasi Pemberdayaan.....*, hlm.40-41.

b. *Communication flow*

Tentang bagaimana arus informasi yang ada dalam tubuh organisasi, baik secara vertical dalam hirarki organisasi maupun secara literal lintas organisasi.

c. *Emphasis of people*

Tentang bagaimana perhatian organisasi untuk mensejahterakan dan mengembangkan pegawainya.

d. *Decision making practices*

Tentang sejauh mana praktik pembuatan keputusan organisasi melibatkan anggota secara layak dan didasarkan pada berbagai informasi yang luas.

e. *Influence and control*

Tentang bagaimana pengaruh dan kendali atasan pada orang-orang yang ada di bawahnya.

f. *Absence of bureaucracy*

Tentang tidak adanya hambatan-hambatan administratif dalam fungsi internal organisasi sehingga semuanya berjalan sesuai aturannya.

g. *Coordination*

Tentang adanya koordinasi, kerjasama dan resolusi masalah di antara unit-unit kerja dalam organisasi.⁶¹

Dimensi iklim tersebut diwujudkan dalam konteks komunikasi diantara orang-orang yang sedang bekerja. Dengan demikian pertanyaan

⁶¹ *Ibid.*

perlu diajukan adalah: (1) bagaimana tingkat *supportive* (keterdukungan) orang-orang yang sedang bekerja satu sama lain; (2) bagaimana tingkat *collegial* (pertemanan) orang-orang yang sedang bekerja; dan (3) bagaimana tingkat *intimate* (keintiman) orang-orang yang sedang bekerja. Karena perilaku dapat diamati, bisa diukur, dan mempunyai nilai keterbukaan yang tinggi dibanding dimensi lain. Dimensi dari iklim kerja dalam penelitian ini diambil dari hasil penelitian Litwin dan Meyer dalam Iqbal Nazili yang mengemukakan enam dimensi dalam iklim kerja.⁶²

a. *Conformity*

Conformity berasal dari kata conform, artinya sesuai dengan, memenuhi, mencocokkan diri. Jadi conformity artinya persesuaian, kecocokan, persesuaian dengan peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, misalnya terhadap peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan yang harus ditaati. Apabila dalam suatu organisasi banyak sekali aturan yang harus dituruti oleh para karyawan padahal aturan-aturan tersebut tidak ada relevansinya dengan pelaksanaan pekerjaan, organisasi demikian memiliki conformity yang tinggi, artinya organisasi terlalu otoriter, membuat terlalu banyak aturan untuk mengatur karyawan walaupun tidak berhubungan dengan pekerjaannya. Sebaliknya apabila dalam suatu organisasi sedikit sekali aturan yang dikenakan terhadap para karyawan atau pekerja kecuali yang sangat

⁶² Yulinda Agnes Devianti, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Konselor Di SMP Negeri Se Kota Semarang Tahun 2013*, hlm.28.

relevan dengan pelaksanaan pekerjaan, iklim kerja yang demikian adalah conformity yang rendah.⁶³

b. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dimensi ini menggambarkan rasa tanggung jawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga setiap anggota benar-benar memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pelaksanaan tugas, hasil dari pekerjaan dan mutu output. Sebagai organisasi yang baik harus dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri anggota organisasi dengan memberikan kepercayaan dan memberikan kesempatan ataupun diajak secara bersama-sama untuk memikirkan hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan, seperti misalnya bersama-sama bertanggung jawab terhadap mutu output atau produk.

Apabila dalam suatu organisasi semua pengambilan keputusan dilakukan oleh satu orang yang berada di puncak pimpinan, iklim kerja yang demikian adalah iklim kerja dengan tanggung jawab rendah karena pada dasarnya bawahan tidak pernah diberikan kesempatan memiliki tanggung jawab.⁶⁴

c. Standar (*Standards*)

Ketentuan yang ditetapkan organisasi tentang mutu dari hasil kerja yang dilakukan para anggota.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*, hlm.29.

d. Imbalan (*Rewards*)

Imbalan dan sanksi juga merupakan dimensi iklim yang besar pengaruhnya dalam upaya penciptaan iklim kerja yang baik. Dimensi ini menunjukkan bagaimana sistem pemberian imbalan dan sanksi yang berlaku di organisasi. Pemberian imbalan harus proporsional, sehingga anggota organisasi merasa diperlakukan secara adil dan merasa dihargai hasil kerjanya. Ukuran proporsional di sini disesuaikan dengan mutu kerja anggota, bila berprestasi harus diberi imbalan yang memadai dan bila melakukan kesalahan harus diberi sanksi sesuai dengan tingkat kesalahannya. Apabila dalam suatu organisasi semua orang merasa bahwa walaupun mereka berprestasi baik namun tidak mendapat penghargaan atau imbalan yang sesuai, akan tetapi apabila melakukan kesalahan kecil dihukum sangat berat, iklim kerja demikian adalah iklim kerja dengan imbalan rendah.

e. Kejelasan (*Clarity*)

Clarity berarti kejernihan, kemurnian, kejelasan. Maksud *clarity* di sini bahwa identitas organisasi harus jelas dan dapat dipahami oleh setiap anggota organisasi, karena dengan inilah anggota organisasi dapat merasa jelas dalam arah perjalanan aktivitas organisasi. Hal yang paling penting untuk dimensi ini adalah dengan menanamkan dan membuat setiap anggota paham mengenai tujuan dan misi organisasi. Sehingga

pada akhirnya ada rasa keterikatan yang kuat dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.⁶⁵

Selain itu perlu juga adanya kejelasan mengenai adanya prosedur kerja dalam organisasi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab kepada para anggota organisasi sehingga dengan begitu mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih terarah sesuai tujuan organisasi. Apabila dalam suatu organisasi dengan prosedur kerja yang tidak jelas, orang merasa tidak mengetahui dengan pasti mana tanggung jawab dan wewenangnya, iklim kerja demikian adalah iklim kerja dengan kejelasan (*clarity*) rendah.⁶⁶

f. Semangat Tim (*Team Spirits*)

Dimensi ini mengungkap bagaimana suasana interaksi antar anggota organisasi. Dalam sebuah organisasi harus tercipta interaksi yang baik dan harmonis dari seluruh anggota organisasi. Mereka harus dapat menjalin komunikasi yang baik, memberikan dukungan dan bantuan, dan menciptakan persahabatan, sehingga semua anggota merasa senang dan nyaman dengan iklim yang diciptakan di dalam organisasi. Apabila dalam suatu organisasi, orang-orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai serta tidak ada perasaan kelompok atau perasaan mendukung antar anggota kelompok, iklim

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ *Ibid.*

kerja yang demikian adalah iklim kerja dengan *team spirits* yang rendah.⁶⁷

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja

Perubahan yang terjadi baik yang terjadi di dalam (internal) ataupun di luar (eksternal) organisasi akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja organisasi tersebut. Sebagai sebuah entitas yang penting di dalam sebuah organisasi, setiap individu tentunya mengharapkan mampu bekerja di suatu iklim yang kondusif. Iklim yang kondusif akan menciptakan sebuah kondisi yang mendorongnya untuk bekerja dengan giat. Steers dan Porter mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja.⁶⁸

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sesuatu hal yang membuat hubungan yang tetap antara individu dengan organisasi sehingga sangat menentukan pola-pola interaksi, hubungan antar karyawan yang terkoordinir serta tingkah laku yang berorientasi pada tugas struktur. Hal-hal terkait struktur organisasi yang berkaitan dengan iklim kerja antara lain ukuran jabatan, posisi jabatan dalam hierarki, derajat sentralisasi, dan orientasi terhadap peraturan.

b. Kebijakan dan Praktik Manajerial

Kebijakan dan praktik manajerial menjadi alat bagi pimpinan untuk memberikan arahan kepada setiap karyawan pada setiap kegiatan

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Eko Adi Siswanto, *Analisis Pengaruh Iklim Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karir : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*, (Semarang:Skripsi tidak diterbitkan,2012),hlm.19.

yang digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi. Semua hal dalam interaksi tersebut seperti pemberian tugas-tugas yang jelas, otonomi yang diberikan, dan umpan balik kepada pimpinan akan menciptakan iklim kerja yang akhirnya berorientasi pada prestasi serta membuat karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Hal sebaliknya dilakukan apabila manajemen memberikan penekanan kepada bawahan untuk terus bekerja serta pemberian aturan dan perintah yang cenderung kaku, maka akan membuat iklim kerja akan lebih mengarah kepada hal-hal yang tidak bertanggung jawab, tidak mampu, dan tidak kreatif.

c. Teknologi

Teknologi memberikan manfaat berdasarkan pada pengetahuan dan peralatan serta diterapkan dalam pelaksanaan tugas. Hasil penelitian Burns dan Stalker menyatakan teknologi dan suasana memiliki hubungan yang negatif dalam penciptaan iklim kerja apabila dilaksanakan secara rutin sehingga kepercayaan dan kreativitas menjadi rendah. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis dan penuh perubahan dapat menciptakan alur komunikasi yang lebih terbuka, sehingga dapat mendorong penciptaan kreativitas, kepercayaan, dan penerimaan terhadap tanggung jawab personl akan penyelesaian tugas-tugas.

d. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal umumnya menjadi penggambaran terhadap kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi serta dapat mempengaruhi tujuan organisasi itu sendiri.

Di sisi lain *Management Sciences for Health* (MSH) menyebutkan faktor-faktor yang ada yang mempengaruhi iklim kerja yaitu:⁶⁹

a. Praktik Kepemimpinan

Pimpinan di dalam organisasi berperan penting dalam menciptakan iklim kerja didalam lingkungan tempatnya memimpin. Beberapa tindakan seperti memberikan visi dan menghidupkan nilai organisasional, mengetahui secara pasti tentang keadaan para karyawannya hingga mampu memotivasi para karyawannya untuk bisa menjawab tantangan di depan dapat memberikan suasana kerja yang positif karena karyawan akan merasa lebih fleksibel dan nyaman bekerja di bawah pimpinannya tersebut.⁷⁰

b. Praktik-Praktik Manajemen

Tindakan manajemen di dalam sebuah organisasi seharusnya mampu memberikan dampak positif bagi iklim kerja di lingkungan organisasinya. Kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan agar tetap fokus kepada tujuan yang ingin dicapai dan disesuaikan dengan memberikan kebijakan yang memberikan kepuasan terhadap

⁶⁹ *Ibid.*, hlm. 21.

⁷⁰ *Ibid.*

karyawannya akan berpengaruh pada iklim kerja. Pemberian tugas secara jelas dan umpan balik dari karyawan kepada atasan akan sangat menentukan terciptanya iklim kerja yang berorientasi pada prestasi sehingga karyawan pun merasa memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi.

c. Sejarah Organisasi

Mayoritas organisasi yang memiliki banyak pengalaman baik kesuksesan ataupun kegagalan akan lebih mudah dalam memberikan arahan serta kebijakan baik dalam hal-hal yang terkait dengan peraturan dan sanksi bagi para karyawannya. Hal ini akan memunculkan reputasi perusahaan baik di mata karyawan dan lingkungan sekitar. Reputasi tersebut tentunya akan sangat berpengaruh membentuk iklim kerja di dalam organisasi tersebut.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sistem yang ada dalam sebuah organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang terbentuk dari nilai-nilai, kepercayaan, tradisi dan asumsi yang dianut para karyawannya.⁷¹

e. Strategi Manajemen

Strategi manajemen mengacu pada hubungan antara kesempatan atau peluang yang ada dengan tujuan yang ada. Pendekatan terhadap kesempatan yang ada tersebut dengan tujuan perusahaan, membuat

⁷¹ *Ibid.*

perusahaan akan menselaraskan kedua hal tersebut ke dalam sebuah rencana-rencana yang harus diimplementasikan kepada karyawan dalam sebuah strategi.

f. Struktur Manajemen

Penciptaan iklim kerja dapat juga terbentuk dari struktur manajemen yang ada. Adanya kejelasan dalam alur koordinasi, penyampaian satu kesatuan perintah, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan membuat suasana kerja lebih kondusif.

g. Lingkungan Eksternal

Permasalahan lingkungan eksternal ternyata berpengaruh dalam penciptaan iklim kerja di dalam perusahaan. Kondisi politik dan ekonomi, regulasi atau undang-undang yang berkaitan hubungan perusahaan dengan karyawan, serta isu budaya dan gender akan berdampak pada kondisi karyawan ataupun perusahaan. Apabila lingkungan eksternal ternyata berdampak negatif bagi salah satu pihak, tentunya akan mempengaruhi iklim kerja yang ada di lingkungan perusahaan.⁷²

⁷² *Ibid.*, hlm. 23.

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.⁷³ Karyawan adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha, atau perusahaan baik swasta maupun pemerintah dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undang yang berlaku, baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan yang biasanya imbalan tersebut diberikan secara mingguan.⁷⁴

Kinerja karyawan dapat diartikan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

2. Jenis Kriteria Kinerja Karyawan

Jenis-jenis kriteria dalam kinerja karyawan antara lain :

- a. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan pada karakteristik pribadi karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan ketrampilan memimpin merupakan sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana

⁷³ M. Ismail Yusanto dan Karabet Widjajakusuma, *Manggagas Bisnis Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hlm.199.

⁷⁴ Bejo Siswanto, *Menejemen Tenaga...*, hal.10

seseorang bukan apa yang dicapai/tidak dicapai seseorang dalam pelaksanaannya.

- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar pribadi.
- c. Dengan semakin ditekankan produktivitas dan daya saing, kriteria berdasarkan hasil semakin populer. Karena ini terfokus berdasarkan apa yang telah dicapai daripada bagaimana sesuatu dicapai. Kriteria berdasarkan hasil, mungkin tepat jika organisasi tidak peduli bagaimana hasil dicapai, tetapi tidak tepat untuk setiap pekerjaan. Kriteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek kritis pekerjaan yang penting, seperti kualitas yang mungkin sulit dikualifikasikan.⁷⁵

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidaklah berdiri sendiri tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan juga dipengaruhi oleh keterampilan. Menurut Robert L. Malthus dan John H. Jacson berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu karyawan adalah:⁷⁶

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima

⁷⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), hlm. 279.

⁷⁶ Syarifuddin alwi, "Kinerja", dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>, diakses pada Sabtu 6 Oktober 2018, pukul 16.00 WIB.

- d. Keberadaan pekerjaan
- e. Hubungan dengan organisasi.

Selain itu Donnelly Gilson dan Invancevich juga mengemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain:⁷⁷

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- d. Persepsi terhadap tugas
- e. Imbalan
- f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai/karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Standar kinerja pekerjaan (*performance standard*) menentukan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan tersebut dan kriteria terhadap mana kesuksesan pekerjaan diukur.⁷⁸ Standar kinerja pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas-tugas dasar yang ditetapkan sebelumnya dalam diskripsi pekerjaan. Biasanya standar kinerja pekerjaan adalah pernyataan-pernyataan

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Mohammad As'ad, *Psikologi Industri*hal. 63

mengenai kinerja yang dianggap dapat diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan atau organisasi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan sebagai benar, maka perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus, strategi dan perusahaan. Namun, penilaian pekerja dipengaruhi keberhasilan perusahaan. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja tinggi. Pada waktu yang sama, para karyawan membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan. Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

a. Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kerja membantu mengambil keputusan dalam menentukan siapa saja yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengendalikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya mampu mengendalikan diri.⁷⁹

e. Kebutuhan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

f. Definisi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf.

g. Ketidak akuratan informasi

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah ketidak tepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

h. Kesalahan rencana pekerjaan

Kinerja buruk sebagai gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat diketahui kesalahan-kesalahan tersebut.

⁷⁹ *Ibid.*

i. Kesempatan kerja yang sama

Penilaian kerja yang akurat yang secara actual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah hal yang bersifat diskriminasi.

j. Tantangan eksternal⁸⁰

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya.

F. BMT

1. Pengertian BMT

BMT merupakan kependekan dari *Baitul Maal wa Tamwil* atau dapat juga ditulis dengan *Baitul Maal wa Baitul Tamwil*. Pengertian BMT secara umum merupakan organisasi bisnis yang juga berperan sosial. Peran sosial BMT akan terlihat pada definisi Baitul maal, sedangkan peran bisnis BMT terlihat dari definisi Baitul tamwil.⁸¹ Sebagai lembaga sosial, Baitul maal memiliki kesamaan fungsi dan peran dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ), oleh karenanya baitul maal ini harus didorong agar mampu berperan secara profesional menjadi LAZ yang mapan. Fungsi tersebut paling tidak meliputi upaya pengumpulan dana zakat, infaq, sedekah, wakaf dan sumber dana-dana sosial lain, dan upaya pentasyarufan zakat kepada golongan yang paling berhak sesuai dengan ketentuan asnabiah (UU Nomor 38 Tahun

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil*, (Yogyakarta: UII Press, 2004), hlm. 126.

1999). BMT didirikan dengan tujuan meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.⁸²

2. Visi dan Misi BMT

Visi BMT harus mengarah pada upaya untuk mewujudkan BMT menjadi lembaga yang mampu meningkatkan kualitas ibadah anggota (ibadah dalam arti luas), sehingga dapat berperan sebagai wakil pengabdian Allah SWT, memakmurkan kehidupan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Titik tekan perumusan BMT adalah mewujudkan lembaga yang profesional dan dapat meningkatkan kualitas ibadah. Ibadah harus dipahami dalam arti luas, yakni tidak saja mencakup aspek ritual seperti shalat misalnya, tetapi lebih luas mencakup segala aspek kehidupan. Sehingga setiap kegiatan BMT harus berorientasi pada upaya mewujudkan ekonomi yang adil dan makmur.⁸³

Sedangkan misi dari BMT adalah membangun dan mengembangkan tatanan perekonomian dan struktur masyarakat madani yang adil, berkemakmuran dan berkemampuan, serta makmur dan maju berkeadilan berlandaskan syariah dan ridho Allah SWT. Dan pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa misi BMT bukan semata-mata mencari keuntungan dan penumpukan laba modal pada golongan orang kaya saja, tetapi lebih

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid.*, hlm. 127.

berorientasi pada pendistribusian laba yang merata dan adil, sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam. Masyarakat ekonomi kelas bawah mikro harus didorong untuk berpartisipasi dalam modal melalui simpanan pernyataan modal, sehingga mereka dapat menikmati hasil-hasil BMT.⁸⁴

3. Tujuan BMT

Didirikan BMT bertujuan untuk meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Pengertian tersebut dapat dipahami mengingat BMT berorientasi pada upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Anggota harus diberdayakan supaya dapat mandiri. Dengan sendirinya tidak dapat dibenarkan jika para anggota dan masyarakat menjadi sangat tergantung kepada BMT. Dengan menjadi anggota BMT, masyarakat dapat meningkatkan taraf hidup melalui peningkatan usahanya.

Pemberian modal pinjaman sedapat mungkin dapat memandirikan ekonomi para pemimpin. Dalam kaitan ini pendampingan sangat diperlukan. Dalam pelemparan pembiayaan, BMT harus dapat menciptakan suasana keterbukaan, sehingga dapat mendeteksi berbagai kemungkinan penyimpangan yang mungkin timbul dari pembiayaan.⁸⁵ Untuk mempermudah dalam pendampingan, pendekatan pola kelompok usaha muamalah menjadi sangat penting. Anggota dikelompokkan berdasarkan

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ Muhammad Ridwan, *Sistem dan Prosedur Pendirian BMT (Baitul Maal Wa Tamwil)*, (Yogyakarta: Citra Media, 2006), hlm. 5.

usaha yang sejenis atau kedekatan tempat tinggal, sehingga BMT dapat dengan mudah melakukan pendampingan.

G. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan judul yang peneliti angkat, maka penelitian sebelumnya yang dipakai sebagai acuan penulis untuk mendukung dalam penelitian ini. Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu, diantaranya :

Pertama, jurnal yang ditulis oleh Rinto Agustian, yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru”.⁸⁶ Dalam jurnal tersebut dan penelitian ini terdapat persamaan serta perbedaan. Persamaannya adalah jurnal dan penelitian ini sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan di dalam suatu lembaga guna meningkatkan kinerja pihak lembaga. Selain itu penelitian dalam jurnal dan penelitian ini sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah dalam jurnal ini peneliti Rinto hanya meneliti tentang gaya kepemimpinan saja, sedangkan penelitian ini peneliti meneliti tentang gaya kepemimpinan, budaya serta iklim kerja.

Kedua, jurnal penelitian yang ditulis oleh Arif Rahman Hakim dan M Yahya, yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SMA PPMI

⁸⁶ Rinto Agustian, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru*, Jurnal Volume 10 Nomor 1, (Rejang Lebong, 2016), hlm. 92.

ASSALAM Surakarta)”.⁸⁷ Dalam jurnal tersebut dan penelitian ini terdapat persamaan serta perbedaan.

Persamaannya terdapat pada kajian teori, dimana dalam penelitian terdahulu peneliti sama-sama membahas mengenai kepemimpinan pada lembaga keuangan syariah serta terkait dengan peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan.

Sedangkan perbedaannya terlihat dari segi jenis penelitian, dimana penelitian terdahulu mengambil jenis penelitian kuantitatif. Sedangkan penelitian ini mengambil jenis penelitian kualitatif. Selain itu juga terlihat dari penentuan masalah, dimana penelitian terdahulu mengambil permasalahan terkait dengan hubungan motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja guru pada SMA PPMI ASSALAM Surakarta. Sedangkan pada penelitian ini, peneliti mengambil permasalahan terkait penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, iklim kerja dan kinerja karyawan pada BMT Sinar Amanah Boyolangu.

Ketiga, jurnal penelitian yang ditulis oleh Agus Yudi Harsono, Supratomo dan Muhammad Farid, yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Antara Atasan-Bawahan Dalam Membangun Budaya Organisasi Di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Bengkulu”⁸⁸.

⁸⁷ Arif Rahman dan M Yahya, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SMA PPMI ASSALAM Surakarta)*, Jurnal, (Surakarta:FKIP-UMS,2014),hlm. 27.

⁸⁸ Agus Yudi Harsono, et. all., *Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Antara Atasan-Bawahan Dalam Membangun Budaya Organisasi Di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Bengkulu*,Jurnal, (Universitas Hasanuddin,2015),hlm. 30.

Persamaannya terlihat dari kajian teori, dimana penelitiannya sama-sama membahas mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Sedangkan perbedaannya terlihat dari segi jenis penelitian, dimana dalam penelitian terdahulu mengambil jenis penelitian kuantitatif. Sedangkan penelitian ini mengambil jenis penelitian kualitatif. Selain itu dalam menentukan masalah, penelitian terdahulu mengambil permasalahan terkait dengan kepemimpinan, komunikasi serta budaya organisasi. Sedangkan untuk penelitian ini permasalahan terkait dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta iklim kerja.

Keempat, jurnal penelitian yang ditulis oleh Riska Pafera Multi dan Suryalena, yang berjudul “Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Semangat Kerja (Kasus Karyawan Bagian Produksi PT Asia Sawit Makmur Jaya, Kabupaten Kuantan Singingi, Riau)”⁸⁹.

Dalam jurnal tersebut dan penelitian ini terdapat persamaan serta perbedaan. Persamaannya adalah jurnal dan penelitian ini sama-sama meneliti tentang iklim kerja serta perannya dalam kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dalam jurnal ini peneliti Riska hanya meneliti tentang iklim kerja saja, sedangkan penelitian ini peneliti meneliti tentang gaya kepemimpinan, budaya serta iklim kerja. Selain itu, penelitian dalam jurnal ini menggunakan metode kuantitatif.

⁸⁹ Riska Pafera Multi, et. all., *Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Semangat Kerja (Kasus Karyawan Bagian Produksi PT Asia Sawit Makmur Jaya, Kabupaten Kuantan Singingi, Riau)*, Jurnal, (Universitas Hasanuddin, 2015), hlm. 28.

Kelima, jurnal penelitian yang ditulis oleh Alinvia Ayu Sagita, Heru Susilo dan Muhammad Cahyo W.S, yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)”⁹⁰.

Dalam jurnal tersebut dan penelitian ini terdapat persamaan serta perbedaan. Persamaannya adalah jurnal dan penelitian ini sama-sama meneliti tentang budaya organisasi serta perannya dalam kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dalam jurnal ini peneliti Alinvia hanya meneliti tentang budaya organisasi kerja saja, sedangkan penelitian ini peneliti meneliti tentang gaya kepemimpinan, budaya serta iklim kerja. Selain itu, penelitian dalam jurnal ini menggunakan metode kuantitatif.

Keenam, jurnal penelitian yang ditulis oleh Rulyenzi, yang berjudul “Paparan Iklim Kerja Panas Terhadap Status Hidrasi Pekerja Unit Produksi di PT Argo Tbk Tangerang”⁹¹.

Dalam jurnal tersebut dan penelitian ini terdapat persamaan serta perbedaan. Persamaannya adalah jurnal dan penelitian ini sama-sama meneliti tentang iklim kerja serta perannya dalam kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah dalam jurnal ini peneliti Rulyenzi hanya meneliti tentang iklim kerja saja,

⁹⁰ Alinvia Ayu Sagita, et. all., *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang*, Jurnal, (Universitas Brawijaya Malang, 2018), hlm. 73.

⁹¹ Rulyenzi., *Paparan Iklim Kerja Panas Terhadap Status Hidrasi Pekerja Unit Produksi di PT Argo Tbk Tangerang*., Jurnal, (Program Studi Teknik Mesin ITI, 2017), hlm. 18.

sedangkan penelitian ini peneliti meneliti tentang gaya kepemimpinan, budaya serta iklim kerja.

Ketujuh, jurnal penelitian yang ditulis oleh Renanda Nia R, Wiediartini dan Indri Santiasih, yang berjudul “Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Kebisingan Terhadap Beban Kerja di PT. X dan Y”⁹².

Dalam jurnal tersebut dan penelitian ini terdapat persamaan serta perbedaan. Persamaannya adalah jurnal dan penelitian ini sama-sama meneliti tentang iklim kerja serta perannya dalam kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dalam jurnal ini peneliti Renanda hanya meneliti tentang iklim kerja dan kebisingan, sedangkan penelitian ini peneliti meneliti tentang gaya kepemimpinan, budaya serta iklim kerja. Selain itu, penelitian dalam jurnal ini menggunakan metode kuantitatif.

Kedelapan, jurnal penelitian yang ditulis oleh Ida Ayu Indah Giantari dan I Gede Riana, yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur”⁹³.

Dalam jurnal tersebut dan penelitian ini terdapat persamaan serta perbedaan. Persamaannya adalah jurnal dan penelitian ini sama-sama meneliti tentang budaya organisasi serta perannya dalam kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dalam jurnal ini peneliti Ida Ayu hanya meneliti tentang budaya organisasi saja, sedangkan penelitian ini peneliti meneliti tentang gaya

⁹² Renanda Nia R, et. all., *Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Kebisingan Terhadap Beban Kerja di PT. X dan Y*, Jurnal, (Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya, 2016), hlm.59.

⁹³ Ida Ayu Indah Giantari, et. all., *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur*, Jurnal, (Universitas Udayana, 2017), hlm.6471.

kepemimpinan, budaya serta iklim kerja. Selain itu, penelitian dalam jurnal ini menggunakan metode kuantitatif.

Kesembilan, jurnal penelitian yang ditulis oleh Syarifudin, yang berjudul “Pengaruh Iklim Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara”⁹⁴.

Dalam jurnal tersebut dan penelitian ini terdapat persamaan serta perbedaan. Persamaannya adalah jurnal dan penelitian ini sama-sama meneliti tentang iklim kerja serta perannya dalam kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dalam jurnal ini peneliti Syarifudin hanya meneliti tentang iklim kerja dan kedisiplinan, sedangkan penelitian ini peneliti meneliti tentang gaya kepemimpinan, budaya serta iklim kerja. Selain itu, penelitian dalam jurnal ini menggunakan metode kuantitatif.

Kesepuluh, jurnal penelitian yang ditulis oleh Euis Soliha dan Hersugondo, yang berjudul “Kepemimpinan Yang Efektif dan Perubahan Organisasi”⁹⁵.

Dalam jurnal tersebut dan penelitian ini terdapat persamaan serta perbedaan. Persamaannya adalah jurnal dan penelitian ini sama-sama meneliti tentang kepemimpinan serta perannya dalam kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah dalam jurnal ini peneliti Euis hanya meneliti tentang

⁹⁴ Syarifuddin, *Pengaruh Iklim Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara*, Jurnal, (Universitas Halu Oleo, 2017), hlm.2.

⁹⁵ Euis Soliha dan Hersugondo, *Kepemimpinan Yang Efektif dan Perubahan Organisasi*, Jurnal, (Universitas Stikubank Semarang, 2017), hlm.83.

kepemimpinan dan perubahan organisasi, sedangkan penelitian ini peneliti meneliti tentang gaya kepemimpinan, budaya serta iklim kerja.