

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Kontingensi**

Teori kontingensi dalam kepemimpinan pemerintah adalah salah satu teori yang berdasarkan pada tiga hal yakni hubungan atasan dengan bawahan, orientasi tugas dan wibawa pimpinan (Fiedler, 1967). Teori kontingensi dari Fiedler adalah teori yang membahas gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi organisasi tersebut. Karakteristik situasi kepemimpinan yang paling penting terdapat dalam tiga variabel, yaitu:

a. *Leader-Member Orientation*

Yaitu hubungan pribadi antara pemimpin dengan para anggotanya. Jika sebuah organisasi memiliki situasi *leader-member orientation* yang baik, itu berarti anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pemimpin. Hal ini dianggap efektif dalam kepemimpinan sebuah organisasi.

b. *Task Structure*

Yaitu tingkat struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin untuk dikerjakan oleh anggota organisasi. Semakin terstruktur tugas maka pemimpin akan semakin memiliki pengaruh besar dalam sebuah organisasi.

c. *Kekuasaan Jabatan*

Yaitu tingkat hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin, teguran yang dapat diberikan pemimpin kepada anggotanya. Pemimpin mempunyai kekuasaan besar dalam sebuah organisasi apabila ia mampu memberikan penghargaan dan menjatuhkan hukuman bagi yang melakukan kesalahan.

Pemimpin harus memahami apa yang diinginkan bawahannya dalam kondisi tertentu dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Teori ini memandang pimpinan itu fleksibel dalam memilih gaya kepemimpinan tertentu dari empat kemungkinan sebagai berikut:

- a. Pimpinan direktif
- b. Pimpinan suportif
- c. Pimpinan partisipatif
- d. Pimpinan yang orientasi pada prestasi

Pendekatan pimpinan dalam memimpin pegawai dengan memberikan pekerjaan yang menantang dengan mengharapkan mereka mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. Selama pegawai ingin mencapai pekerjaannya, seorang pemimpin bebas dalam memimpin organisasinya. Hayes (1977) menyebutkan aspek kontingensi utama dari evaluasi kinerja yaitu struktur internal dan fungsi sub unit. Sifat tugas yang dijalankan, jenis individu, hubungan interpersonal, dan keahlian untuk mengukur fungsi cenderung bervariasi dengan jenis sub unit. Efektivitas

kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan keharmonisan situasinya.

## **2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam berperilaku, cara mengilustrasikan pekerjaan, dan cara bekerja dengan karyawan lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik, karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang positif akan mendorong sebuah organisasi ke arah yang lebih baik. Sedangkan, budaya organisasi yang negatif akan memberikan dampak yang buruk bagi sebuah organisasi. Oleh karena itu, apabila budaya organisasinya baik maka kinerja yang dicapai pasti akan baik pula.

Widodo (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang diikuti bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Mufarrohah dkk (2013) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah. Penelitian Widodo (2010) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi merupakan serangkaian sistem yang mencakup ilmu pengetahuan, keyakinan, kebiasaan-kebiasaan, moral, hukum, dan seluruh kemampuan manusia

dalam melaksanakan organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Suatu budaya yang kuat dalam sebuah organisasi merupakan instrumen yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Budaya organisasi yang kuat tersebut tidak terbentuk dengan sendirinya, seorang pemimpin memegang peran penentu dalam membentuk budaya dari organisasi yang dipimpinnya. Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2008) adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko: tingkat kemampuan karyawan untuk bersikap inovatif dan berani untuk mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk dapat memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Orientasi terhadap individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi tersebut.
- e. Orientasi terhadap tim: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perseorangan.
- f. Agretivitas: tingkat tuntutan terhadap pegawai agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.

Masing-masing karakteristik tersebut berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan 6 karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap, (Robbins, 2008).

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Dalam menyukseskan kepemimpinan dalam suatu organisasi, pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada bawahannya. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam membaca keadaan yang dihadapi dan menyesuaikan kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan keadaan, sehingga tujuan yang ingin dicapai bisa maksimal (Prawitasari 2012).

Kepemimpinan menurut Robbins (2008) merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Sedangkan Mulyadi dkk (2012) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola tingkah laku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin, dengan menyatukan tujuan

organisasi dengan tujuan individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang telah ditetapkan dan berdasarkan tujuan tersebut pemimpin melakukan berbagai macam cara untuk mempengaruhi kelompok-kelompok dalam organisasi guna mencapai tujuannya.

Perbedaan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap perilaku individu atau kelompok dalam organisasi tersebut. Pemimpin merupakan pemain (aktor) utama yang akan menentukan keberhasilan dalam suatu organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi bawahan dapat dipengaruhi kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan, maka bawahan akan menuruti keinginan pemimpinnya dengan sadar, ikhlas, dan sepenuh hati. Menurut Robbins (2008) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Yaitu gaya kepemimpinan yang memicu bawahannya dengan memperlihatkan kemampuan luar biasa saat mereka mengamati perilaku pemimpin mereka.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahannya menuju tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Yaitu gaya kepemimpinan yang menginspirasi bawahannya untuk melewati kepentingan pribadi mereka dan dapat membawa dampak yang luar biasa dan mendalam pada diri pribadi bawahannya.

d. Gaya Kepemimpinan Visioner

Yaitu gaya kepemimpinan yang dapat membangun visi yang realistis, andal, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tumbuh dan membaik.

Perilaku dan sifat pemimpin akan menjadi arahan bagi bawahannya. Dalam melaksanakan proses kepemimpinan biasanya orang yang melaksanakan hal tersebut haruslah juga mempunyai jiwa pemimpin sebagai pribadi manusia.

#### **4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja bersifat abstrak, tidak terlihat secara langsung dan hanya dapat ditemukan hingga sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Kebutuhan hidup manusia tidak saja berupa materi, tetapi juga berupa kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dalam hidupnya. Kepuasan kerja melukiskan perasaan seorang individu terhadap pekerjaan yang dijalannya. Pekerjaan menuntut hubungan dengan rekan kerja atau atasan, dan juga mengikuti peraturan dan kebijakan suatu organisasi serta memenuhi standar kerja.

Sikap individu terhadap pekerjaannya melukiskan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan serta berhubungan dengan harapan di masa yang akan datang. Pegawai yang tidak mendapat

kepuasan dalam bekerja akan terdorong untuk bekerja seandainya, datang terlambat, bolos kerja, tidak mencintai pekerjaannya, dan bahkan mungkin tidak bisa bertahan ditempat kerjanya yang dapat memicu pegawai untuk mencari pekerjaan ditempat lain yang dapat memberinya kepuasan dalam bekerja. Amilin dan Rosita (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan individu.

Tinggi atau rendahnya motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan juga tergantung dari peranan pemimpin dalam perusahaan tersebut. Kepemimpinan yang baik merupakan kunci dalam manajemen yang mempunyai peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan, pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta bersikap adil kepada seluruh karyawannya sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya yang pada akhirnya karyawan dapat meningkatkan kualitas kinerjanya.

Robbins (2008) mengungkapkan, ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab.



b. Gaji

Gaji dan upah diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

c. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

d. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku bantuan.

e. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung pegawai. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya.

## 5. Kinerja Organisasi Publik

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mencapai sebuah tujuan, visi, dan misi dalam organisasi. Menurut Hasibuan dan Malayu (2007) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas keahlian, pengalaman, dan kesungguhan beserta waktu. Organisasi pemerintah merupakan sebuah organisasi yang mempunyai tujuan, yaitu untuk melayani masyarakat.

Sektor publik adalah suatu organisasi yang diharapkan dapat memberikan bantuan kepada masyarakat, serta dapat menciptakan kesejahteraan masyarakat. Pada hakekatnya pengukuran kinerja merupakan salah satu alat *control* perusahaan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan di dalam mencapai kinerja yang dikehendaki oleh perusahaan (Nazaruddin, 1999)

Kinerja organisasi publik dinilai dari bagaimana pegawai dalam organisasi sektor publik tersebut berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik dengan memberdayakan sumberdaya yang ada dalam organisasinya untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Dengan kondisi lingkungan organisasi yang semakin kompleks, diperlukan ukuran-ukuran kinerja yang komprehensif sehingga akan terlihat kondisi berbagai sisi organisasi (Gunawan, 1999). Dalam penerapan strategi perusahaan, perlu adanya pengukuran kinerja, agar dapat mengetahui tingkat keberhasilan maupun pengaruh penerapan strategi tersebut bagi perusahaan (Qomariah, 2013). Dalam pengelolaan keuangan yang harus dilakukan sendiri oleh pemerintah daerah menuntut adanya kemandirian daerah dalam menggali potensi lokal dan meningkatkan kinerjanya (Suwandi dan Tahar, 2015).

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sistem yang bertujuan untuk membantu manajer menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial (Mardiasmo, 2009). Mahmudi

(2013) mengidentifikasi tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik, yaitu:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
- b. Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai.
- c. Memperbaiki kinerja untuk periode selanjutnya.
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.
- e. Memotivasi pegawai.
- f. Menciptakan akuntabilitas publik.

Mardiasmo (2009) menyebutkan pengukuran kinerja organisasi publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu:

- 1) Pengukuran kinerja organisasi publik dimaksudkan membantu memperbaiki kinerja pemerintahan.
- 2) Pengukuran kinerja organisasi publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- 3) Pengukuran kinerja organisasi publik dimaksudkan untuk mewujudkan akuntabilitas publik dan untuk memperbaiki komunikasi kelembagaan.

## **B. Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis**

Berdasarkan teori dan latar belakang yang sudah dijabarkan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi publik.

Budaya organisasi akan mengikat para pegawai yang ada dalam organisasi tersebut untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang telah diterapkan, sehingga pegawai harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada dengan ikhlas dan tanpa merasa terpaksa. Budaya organisasi merupakan serangkaian sistem yang mencakup ilmu pengetahuan, keyakinan, kebiasaan-kebiasaan, moral, hukum, dan seluruh kemampuan manusia dalam melaksanakan organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Keberadaan budaya dalam suatu organisasi akan menjadi pedoman dan perekat dari seluruh kebijakan perusahaan. Apabila budaya organisasinya baik, maka kinerja organisasi akan baik pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Kamaliah dkk (2011) berkesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan pemerintah. Trang (2013) juga melakukan penelitian serupa yang berkesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Widodo (2010) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula penelitian yang dilakukan Yiing dan Kamarul (2009) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi mendukung efek moderat signifikan pada hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Mufarrohah dkk (2011) yang menyimpulkan bahwa budaya

organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dikembangkan hipotesis penelitian berikut ini:

***H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik***

2. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi publik.

Mulyadi dkk (2012) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap perilaku individu atau kelompok dalam organisasi tersebut. Apabila orang-orang yang menjadi bawahan dapat dipengaruhi kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan, maka bawahan akan menjalankan pekerjaannya dengan sadar, ikhlas, dan sepenuh hati.

Penelitian yang dilakukan oleh Mufarrohah dkk (2013) berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kamaliah dkk (2011) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan pemerintah Pekanbaru. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Fernandez et.al (2010) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan positif berkorelasi dengan kinerja di

pemerintah federal. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Chu dan Lai (2011) yang berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dikembangkan hipotesis penelitian berikut ini:

***H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik***

3. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi publik.

Amilin dan Rosita (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan individu. Kepuasan kerja melukiskan perasaan seorang individu terhadap pekerjaan yang dijalannya. Pekerjaan menuntut hubungan dengan rekan kerja atau atasan, dan juga mengikuti peraturan dan kebijakan suatu organisasi serta memenuhi standar kerja.

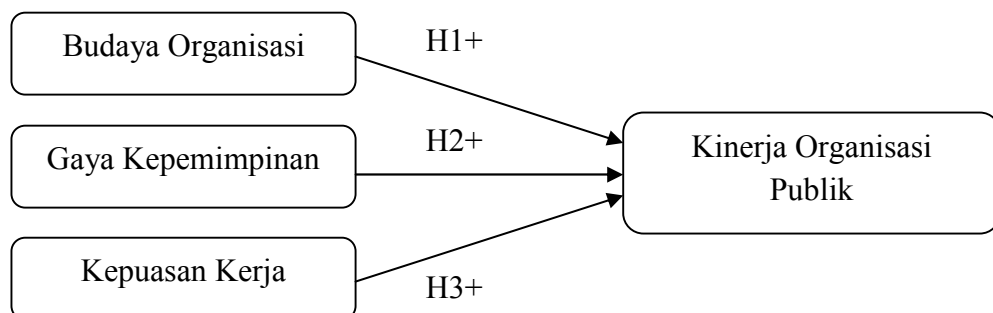
Sikap individu terhadap pekerjaannya melukiskan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan serta berhubungan dengan harapan di masa yang akan datang. Bila kepuasan kerja terpenuhi, maka perasaan tersebut tergambar pada sikap dan perilaku positif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh maka segala sesuatu yang ditugaskan kepadanya akan dilaksanakan dengan baik. Apabila karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka kinerja organisasi akan

menjadi baik pula. Hal tersebut berarti apabila rasa puas seseorang tinggi maka kinerja organisasi juga akan tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik. Penelitian serupa juga dilakukan Khan dkk (2012) yang menyimpulkan bahwa kinerja berhubungan dengan penurunan kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Akbar (2013) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dikembangkan hipotesis penelitian berikut ini:

***H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.***

### C. Model Penelitian



**Gambar 2.1.**  
Model Penelitian