

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Thoha dalam Rohman (2017:113), bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang mempunyai bawahan atau orang yang mengenda-likan jalannya suatu organisasi. pendapat Stoner dalam Rohman (2017:113), bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Pendapat Hersey dan Blanchard dalam Wayan (2017:67), kepemimpinan didefinisikan sebagai:

Proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Secara esensial, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan dan melalui orang-orang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antara tugas dengan manusia.

Harold Kontz dalam Syamsu (2017:32) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias

Miftah Thoha dalam Syamsu (2017:32) menyatakan “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok.

Pendapat Robbins dalam Bernhard, dkk (2017:204) mengenai kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah

pencapaian tujuan. Kepemimpinan menurut Gibson dalam Benjamin, dkk (2017:43) adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu. Pendapat senada dikemukakan oleh Suwanto dalam Benjamin, dkk (2017:43), dimana kepemimpinan yang kuat merupakan hal yang penting dalam mencapai tingkat keefektifan organisasional secara optimal.

Menurut Kartini Kartono (2017:153) mengatakan: Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan”. sedangkan Rivai dalam Bernhard, dkk (2017:205) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bernhard, dkk (2017:205) kepemimpinan adalah sifat penerapan pengaruh oleh seorang anggota kelompok atau organisasi terhadap anggota lainnya guna mendorong kelompok atau organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Sedangkan kepemimpinan menurut Gibson dalam Benjamin, dkk (2017:43) adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu.

Yukl dalam Benjamin, dkk (2017:46) memahami kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan peran sangat terpenting bagi suatu Organisasi. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk mengikuti perintahnya demi tercapainya tujuan organisasi secara bersama.

2.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/ organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai dalam Trsitina dan Widagdo (2017: 28) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif : Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
2. Fungsi Konsultatif : Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
3. Fungsi Partisipasi : Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam

keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja-sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi: Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
5. Fungsi Pengendalian : Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2.1.3 Peranan Kepemimpinan

Menurut Nawawi dalam Sayamsu (2017:54) peran dari e cara operasional dapat dibedakan “lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif
Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
2. Fungsi Konsultatif
Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
3. Fungsi Partisipasi
Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.
4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan”

Peranan pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting, sehingga seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri kepemimpinan untuk memimpin sekelompok orang dalam mencapai kesuksesan organisasi. Menurut Benjamin, dkk (2017:54) mengemukakan peran kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Peran visi : sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran. Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan manafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja
2. Peran Pembangkit Semangat : Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi.
3. Peran Menyampaikan Informasi: Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan purna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting bagi organisasi. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk mengikuti perintahnya demi tercapainya tujuan yang diinginkan organisasi.

2.1.4 Model Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1 Model Gaya *Managerial Grid*

Robert R Blake dan Jane S mouton dalam Rohman (2017:133) mengidentifikasikan gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam manajemen yang disebut dengan gaya managerial grid. Sesungguhnya, gaya *managerial grid* lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain.

- a) Perhatian pada produksi (*concern for production*)
Gaya kepemimpinan perhatian pada produksi (*concern for production*) memiliki ciri-ciri yang sama dengan gaya atau model perilaku kepemimpinan struktur tugas (*initiating structure*).
- b) Perhatian terhadap orang (*concern for people*)
Sedangkan gaya kepemimpinan perhatian terhadap orang (*concern for people*) memiliki ciri-ciri yang sama dengan model perilaku kepemimpinan tenggang rasa (*consideration*)

2.1.4.2 Model Teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*)

Dikembangkan oleh Robert House dalam dalam Bernhard, dkk (2017:212-213) yang mengambil elemen utama dari dari penelitian kepemimpinan Ohio State tentang struktur awal dan tenggang rasa, dan teori pengharapan motivasi (*the expectancy theory of motivation*). Inti dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin

untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan dan menyediakan arahan atau dukungan yang dibutuhkan agar tujuan mereka cocok dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi. House, mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yaitu :

- (1) Pemimpin direktif (*directive leader*) membiarkan bawahannya tahu apa yang diharapkan dari mereka, jadwal kerja yang harus dilakukan, dan memberikan panduan khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugas tersebut. Dimensi ini paralel dekat dengan studi Ohio State Studi yaitu struktur awal ;
- (2) Pemimpin suportif (*supportive leader*) ramah dan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan. Dimensi ini sama dengan studi Ohio Studies yaitu pertimbangan;
- (3) Pemimpin partisipatif (*participative leader*) berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan ; dan
- (4) Pemimpin berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented leader*) menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berkinerja pada tingkat tertinggi.

2.1.4.3 Model Gaya Kepemimpinan Partisipasi

Model partisipasi dikembangkan oleh Victor Vroom dan Phillip Yetton dalam Bernhard, dkk (2017:213) yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Menyadari bahwa struktur tugas memiliki berbagai tuntutan untuk kegiatan rutin dan non-rutin, mereka berpendapat bahwa perilaku pemimpin harus menyesuaikan diri untuk mencerminkan struktur tugas. Terdapat tipe pemimpin lain yaitu :

- (1) Kepemimpinan karismatik atau transformasional (*charismatic/ transformational leadership*) yang mengilhami para pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan bagi organisasi dan yang mampu memiliki pengaruh yang mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Dengan kekuatan kemampuan pribadi mereka, mereka mengubah pengikut mereka dengan meningkatkan rasa kepentingan dan nilai tugas mereka;

- (2) Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan berkembang saat ini.

2.1.5.4 Model Gaya Kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler

Model kontingensi ciptaan Fred E. Fiedler dalam Bernhard, dkk (2017:210) merupakan *grand daddy* (kakek) dari semua model kontingensi. mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat dimana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Fiedler menciptakan instrument, yang disebutnya LPC (*Least Preferred Co-Worker*) yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atau berorientasi hubungan. Setelah gaya kepemimpinan dasar individu dinilai melalui LPC kemudian penting untuk mencocokkan pemimpin dengan situasi tersebut. Lebih lanjut dijelaskan, ada tiga sifat situasi yang dapat mempengaruhi aktivitas kepemimpinan seseorang, yaitu:

- b) Hubungan antara pemimpin dan anggota/karyawan, merupakan variabel yang sangat penting dan utama dalam menentukan situasi yang menguntungkan. Hubungan interaksional antara pimpinan dan bawahan yang harmonis sangat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Sebaliknya, hubungan yang tidak harmonis akan dapat mengantarkan pada kegagalan pencapaian tujuan.
- c) Derajat susunan tugas/struktur tugas, merupakan masukan kedua sangat penting bagi situasi yang menguntungkan. Artinya, pembagian tugas dan kewajiban juga harus diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan tegas. Sehingga dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban tidak terjadi penyalahgunaan dan pada siapa harus dipertanggung jawabkan.
- d) Kedudukan kekuasaan pimpinan itu sendiri yang diperoleh dari wewenang formal merupakan dimensi yang juga sangat penting dari situasi yang menguntungkan. Dengan kata lain, keberhasilan

kepemimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan juga sangat dipengaruhi oleh kekuatan (power) pemimpin secara legal formal. Sehingga dengan kekuatan secara legal formal, seorang pemimpin sangat mudah mempengaruhi bawahan untuk bertindak melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam mencapai tujuan. Hubungan antara pimpinan dan anggota dibedakan menjadi hubungan baik dan hubungan buruk. Derajat susunan tugas/struktur tugas dibedakan menjadi tugas tersusun dan tugas tak tersusun. Sedangkan kekuatan pemimpin secara legal formal dibedakan menjadi kuat dan lemah.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

2.1.6 Indikator Teori Kepemimpinan

Menurut Mintzberg dalam Siswoyo (2017:18) yang telah melakukan observasi untuk mengetahui isi dari aktivitas manajerial adalah sebagai berikut :

1. Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Roles*) : Ukurannya adalah *Figurehead* (Tauladan), *Leader* (Kepala/Pimpinan) dan penghubung antar *Stakeholder*.
2. Peran Informasi dan Proses Organisasi (*Information Processing Roles*): Ukurannya adalah Memantau setiap kegiatan (*Monitoring*), Penyebar Informasi (*Disseminator*) dan Juru Bicara (*Spokenperson*).
3. Peran Pengambilan Keputusan (*Decision-Making Roles*): Ukurannya adalah Pebisnis (*Entrepreneur*), Pemecah Masalah, Pembagi Sumberdaya dan Juru Runding (*Negotiator*).

Berdasarkan berbagai teori tentang kepemimpinan dan indikator yang menentukan kepemimpinan yang baik, maka peneliti mencoba untuk mengkaji

dan menganalisis kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan kondisi di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Mintzberg dalam Siswoyo (2017:18) bahwa elemen yang menentukan kepemimpinan adalah Peran Hubungan antar pribadi, peran informasi dan proses organisasi serta peran pengambilan keputusan. Melalui teori ini akan dilihat bagaimana kepemimpinan yang ada dalam mewujudkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon.

2.2 Budaya Kerja

2.2.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya organisasi telah didefinisikan para pakar dalam cara yang berbeda. Beberapa definisi budaya organisasi dari hasil tinjauan literatur akan dikemukakan dibawah ini:

Edgar Shein dalam Bernhard, (2017: 19) mengemukakan pendapat bahwa :

Budaya organisasi / Budaya Kerja sebagai pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu karena ia belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap bernilai dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan sehubungan dengan masalah tersebut.

Menurut Gering, dkk dalam tristina dan Widagdo (2019:22) mendefinisikan

Budaya kerja adalah :

Merupakan suatu falsafah yang didasari pandangan hidup yang didasari nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok yang tercermin dalam sikap menjadi peri-laku, citacita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja/pekerja.

Budi Paramita dalam tristina dan Widagdo (2019:22) berpendapat bahwa budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Menurut Gibson et al., dalam Bernhard, dkk (2017:19) Budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

2.2.2 Fungsi Budaya Kerja

Menurut Robbins dalam Syamsu (2017:113), fungsi budaya kerja/organisasi adalah sebagai berikut :

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

Hutabarat dan Huseini dalam Bernhard, dkk (2017:23) mengemukakan fungsi budaya perusahaan yang hampir serupa dengan pendapat di atas, yaitu:

- (1) Budaya dapat mendorong karyawan dan manajer untuk mencari berbagai alternatif yang bernilai tinggi/terbaik serta cara terbaik untuk mengimplementasikan;
- (2) Budaya perusahaan berfungsi sebagai identitas anggota dan perusahaan yang dapat membedakan suatu perusahaan atau karyawannya dengan perusahaan lain
- (3) Budaya perusahaan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan tingkah laku karyawan, serta memudahkan

timbulnya komitmen kepada sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi dan juga menunjang stabilitas sistem sosial di antara karyawan.

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai budayanya sendiri yang spesifik.

Budaya memainkan peran penting dalam organisasi (Greenberg & Baron, dalam Bernhard, dkk 2017:24), yaitu:

- (1) Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki suatu organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat mengasosiasikan dengan misi organisasinya dan merasa suatu bagian vital darinya
- (2) Budaya menghasilkan komitmen terhadap misi organisasi. Orang tidak lagi berpikir untuk kepentingan-kepentingan dirinya sendiri, tetapi merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi dan melibatkan dirinya dalam keseluruhan kerja organisasi
- (3) Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Budaya menuntun perkataan dan perbuatan karyawannya, membuat jelas apa yang mereka harus lakukan dan katakan dalam situasi tertentu, yang secara khusus berguna bagi pendatang baru dalam organisasi

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka isu dan kekuatan suatu budaya berperan penting terhadap suasana etis suatu organisasi dan anggotanya. Budaya organisasi yang cenderung menciptakan standar dan etika yang tinggi adalah yang memiliki fokus terhadap tingkat toleransi yang beragam (tinggi, rendah, sedang) mengenai karakter agresif, sarana, serta hasil. Oleh karena itu, manajemen harus berupaya menciptakan budaya yang lebih etis.

2.2.3 Tingkatan dalam Budaya Organisasi

Organisasi terdiri dari beberapa tingkatan budaya mulai dari yang tercermin perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein dalam Syamsu (2017:111) membagi kategori budaya organisasi menjadi tiga, yaitu:

1. Artefak

Artefak adalah aspek budaya yang wujudnya nyata atau dapat dilihat. Contohnya lisan, perilaku, dan isik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.

2. Nilai-nilai yang mendukung

Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi.

3. Asumsi dasar

Asumsi merujuk pada keyakinan yang dimiliki anggota organisasi mengenai diri sendiri, orang lain, serta hubungan mereka dengan orang lain, dan juga hakekat organisasi.

2.2.4 Pengukuran/Karakteristik Budaya Kerja

Para pakar mengemukakan karakteristik budaya organisasi secara berbeda, meskipun ada beberapa diantaranya yang mirip. Greenberg dan Baron dalam Bernhard (2017:26) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan dari enam karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh para anggota organisasi sebagai berikut :

- (1) Kepekaan pada orang lain : memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan lebih baik
- (2) Keinginan pada ide-ide baru: mendorong karyawan untuk memunculkan ide - ide baru dalam pekerjaan
- (3) Kemauan mengambil resiko: mendorong karyawan untuk mau mengambil resiko
- (4) Nilai ditempatkan pada orang: orang diperlakukan dengan baik, sehingga mereka merasa dihargai
- (5) Keterbukaan pilihan komunikasi yang ada: mengharapkan orang untuk membuat keputusan secara bebas dan mengkomunikasikannya kepada siapapun yang membutuhkannya
- (6) Persahabatan dan kesesuaian; karyawan cenderung bersahabat dan cocok satu dengan lainnya.

Menurut Luthans dalam Bernhard, dkk (2017:27), mengatakan budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting sebagai berikut :

- 1) Keteraturan perilaku yang teramati

Ketika peserta organisasi berinteraksi dengan orang lain, mereka menggunakan bahasa, terminologi, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan sopan.

2) Norma.

Standar perilaku ada, termasuk panduan tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan, yang di banyak organisasi turun pada “Jangan lakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.

3) Nilai dominan.

Ada beberapa nilai utama yang dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan para peserta untuk berbagi. Contoh tipikal adalah kualitas produk yang tinggi, low absenteeism, dan efisiensi tinggi.

4) Filsafat.

Ada kebijakan yang mengemukakan keyakinan organisasi tentang bagaimana caranya karyawan dan/atau pelanggan harus diperlakukan.

5) Aturan.

Ada pedoman ketat terkait untuk bergaul dalam organisasi. Pendatang baru harus mempelajari "tali" tersebut agar bisa diterima sebagai anggota kelompok yang lengkap.

6) Iklim organisasi.

Ini adalah keseluruhan "perasaan" yang disampaikan secara fisik, tata letak, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi melakukan diri mereka dengan pelanggan atau orang luar lainnya.

Sedangkan pengukuran/karakteristik budaya kerja menurut Robins dalam

Bernhard, dkk (2017:25) adalah sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko
- 2) Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu
- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dan
- 7) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *statu s quo* bukannya pertumbuhan.

Berdasarkan berbagai teori tentang budaya kerja/organisasi dan pengukuran / karakteristik budaya kerja, maka peneliti mencoba untuk mengkaji dan menganalisis budaya kerja yang dianggap sesuai dengan kondisi di Kantor Setda Kabupaten Cirebon dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Robins dalam Bernhard, dkk (2017:25) bahwa elemen yang menentukan budaya kerja/organisasi antara lain Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian terhadap detail, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, Kemantapan.