

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. *Behaviour theory***

Menurut Luthan dalam Hartini (2010) Teori *Behaviour* menjelaskan tentang proses bagaimana kita menentukan penyebab perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri yang ditentukan dari internal atau eksternal dan pengaruhnya terhadap individu. Teori Behaviour yaitu bagaimana kita membuat keputusan tentang seseorang. Kita membuat sebuah atribusi ketika kita mendeskripsikan perilaku seseorang dan mencoba menggali pengetahuan mengapa mereka berperilaku seperti itu.

#### **2.2. Aspek Keperilakuan dalam Akuntansi**

Menurut Lekatompessy (2009), para pengambil keputusan yang menggunakan laporan keuangan dalam perkembangannya semakin menuntut informasi yang lebih relevan. Jenis laporan keuangan yang relevan ini tidak hanya membutuhkan keterangan dan keuangan saja, tetapi juga laporan dan keterangan mengenai kejadian-kejadian non-finansial dalam organisasi. Untuk memperjelas hal tersebut perlu dimasukkan informasi mengenai perilaku sebagai pelengkap laporan keuangan. Hal ini memberikan tanggung jawab pada seorang akuntan untuk memperluas fungsi laporan dengan memasukkan unsur perilaku dalam organisasi.

Dalam ilmu keperilakuan terdapat tiga kontributor utama yaitu, psikologi, sosiologi, dan psikologi sosial, ketiganya dapat menjelaskan dan menggambarkan perilaku manusia. Perilaku manusia sendiri dipengaruhi oleh: (1) Struktur Karakter, (2) Struktur Sosial, dan (3) Dinamika Kelompok. Dari ketiga kontributor utama tersebut merupakan penyumbang utama dalam

keperilakuan dan perkembangannya yaitu keperibadian, motivasi, persepsi, nilai, dan pembelajaran. Hal ini menyebabkan faktor-faktor tersebut diimplikasikan dalam bidang akuntansi sehingga timbul akuntansi keperilakuan.

## **2.3. Kinerja**

### **2.3.1 Definisi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2010) mengemukakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas menurut Armstrong dan Baron dalam Fahmi (2010) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh menurut Indara Bastian dalam Fahmi, (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan /program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dijalankan seseorang dalam suatu organisasi agar tercapainya tujuan dari organisasi atau kinerja adalah keinginan seseorang untuk menjalankan suatu kegiatan serta menyelesaikannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dengan tujuan yang diinginkan.

### **2.3.2 Penilaian Kinerja**

Menurut Bernadin dan Russel dalam Kartini Kartono (2010) Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi.

Menurut Fahmi (2010) penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika di bandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Sedangkan menurut Sedarmayati (2011) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah system formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai oleh kepala bidang atau kepala dinas untuk mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta memperthankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahannya sehingga tujuan instansi akan cepat tercapai.

### **2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Fahmi (2010) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.

1. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik positif maupun negatif untuk kemudian di rumuskan kembali sebagai

perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.

2. Penilaian kinerja diperlukan untuk mempertimbangkan pelatihan dan peatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.
3. Penilaian kinerja dewasa merupakan suatu keharusan, apalagi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antara perusahaan.
4. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan tersebut. Termasuk menjadi bahan masukan bagi lembaga pemberi pinjaman dalam melihat kualitas kinerja suatu perusahaan

Tujuan Penilaian kinerja menurut Syafarudin Alwi yang di kutip oleh Khaerul Umam (2010), mengemukakan bahwa secara teoritis tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Suatu yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

- a) Hasil penilaian  
Digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b) Hasil penilaian  
Digunakan sebagai *staffing decision*.

Menurut Sedarmayanti (2011) menjelaskan bahwa tujuan penelitian kinerja adalah :

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari definisi diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja setiap

pegawai, serta bisa memberikan masukan atau sebagai salah satu nilai pertimbangan bagi pemimpin atau kepala perusahaan tersebut kepada pegawainya.

#### **2.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Fahmi (2010) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Menurut Khaerul Umam (2010) mengemukakan bahwa kontribusi penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- a) Penyesuaian- penyesuaian kompensasi
- b) Perbaikan kinerja
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f) Membantu diagnosis terhadap pegawai.

Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang, dan

focus kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target.

### **2.3.5 Indikator Kinerja**

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Menurut Fahmi (2010) penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara berkala, kinerja karyawan seharusnya dievaluasi secara berkala karena berbagai alasan. Salah satu alasan adalah bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan.

Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara maksimal maka diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan melakukan observasi. Menurut Fahmi (2010) dalam rangka mengobservasi, penilaian mengumpulkan data kinerja dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat dalam buku kerjanya atau dalam instrumen khusus untuk mencatat hasil observasi. Menurut Fahmi (2010) penilaian kinerja dilakukan secara :

1. **Formatif**

Penilaian kinerja ini dilakukan ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya.

2. **Sumatif**

Penilaian kinerja ini dilakukan pada saat akhir periode.

Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut :

1. **Kualitas**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

## 3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

## 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## **2.4. Gaya Kepemimpinan**

### **2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2014) gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafa, keterampilan, sifat, dan siap yang mendasari perilaku seseorang.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahan untuk

bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

#### **2.4.2 Tipe Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2014) Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan tiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe gaya kepemimpinan, yaitu :

##### **a. Tipe Kepemimpinan Otoriter**

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan bawahan hanya melaksanakan tugas yang hanya diberikan.

##### **b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas**

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kualitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

##### **c. Tipe Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab pada bawahannya.

#### **2.4.3 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartini Kartono (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Miftah Thoha (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2010) sebagai berikut :

#### 1. Sifat

Sifat seseorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau cirri-ciri didalamnya.

#### 2. Kebiasaan

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

#### 3. Tempramen

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

#### 4. Watak

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

#### 5. Kepribadian

Kepribadian seseorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

## 2.5. Budaya Organisasi

### 2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya memiliki rasa identitas dan pengertian perilaku yang dapat diterima dalam organisasi. Beberapa perilaku yang dipengaruhi oleh budaya, diantaranya: Rasa diri dan ruang, Komunikasi dan bahasa, Pakaian dan penampilan, Makanan dan kebiasaan makan, Waktu dan kesadaran waktu, Hubungan (organisasi, pemerintah), Nilai dan norma, Kepercayaan dan sikap, Proses mental dan pembelajaran serta Kebiasaan kerja dan praktek. Budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi, yaitu hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai-nilai dan norma-norma yang meliputi semua kegiatan organisasi, yang mungkin terjadi tanpa disadari. Dimana perilaku dalam organisasi akan diturunkan kepada anggota baru sebagai cara bagaimana melihat, berpikir, dan merasa dalam organisasi.

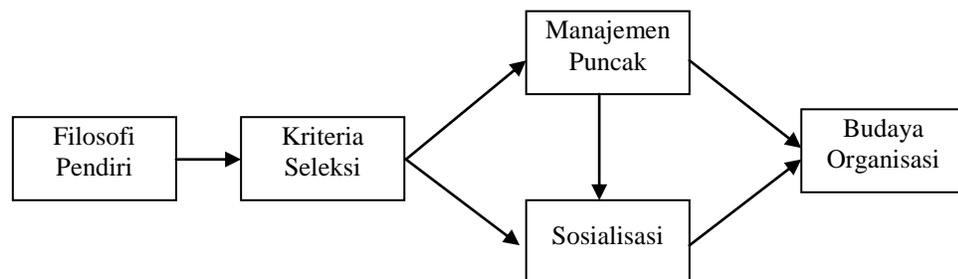
Menurut Umar (2010) budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berfikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Robbins (2011) budaya organisasi telah diketengahkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijanlankan. Definisi mengenai “budaya” disini menyiratkan tiga hal. Pertama, budaya adalah sebuah *persepsi*, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan meneriman dan memahami melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat *deskriptif*, yaitu berkenan dengan bagaimana anggota

menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang berbeda juga, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang di lakukan secara bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi tersebut agar mampu berkerja secara teratur dan tidak melangkah jauh dari nilai, prinsip, tradisi yang sudah di ciptakan suatu perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan yang di inginkan.

### 2.5.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2011) dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya.



Sumber: Robbins (2010)

Gambar 2.1. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Meski pada tahap pembentukan ide organisasi tersebut belum menjadi kenyataan atau ada wujudnya secara fisik, tahap ini menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi, maka budaya organisasi pasti akan ikut terpikirkan meskipun masih secara . dapat dikatakan bahwa ketika organisasi berdiri , pembentuk budaya organisasi pun ikut dimula. Hal ini

dijelaskan oleh Riani (2011) yang menyatakan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi.

### **2.5.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, antara lain: dalam Pabundu Tika (2011) Menurut Robbins yaitu sebagai berikut:

1. Berperan menetapkan batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
6. Parsons dan Marton mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai ruhnya organisasi karena disana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang jika diinternalisasikan oleh semua anggota organisasi akan menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut untuk bersaing atau berkompetensi.

### **2.5.4 Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Menurut Riani (2011) membuat sebuah model budaya yang berdasarkan pada karakteristik dari empat jenis budaya organisasi yang berbeda.

1. Budaya *work hard play hard*

Budaya ini memiliki umpan balik dan imbalan yang cepat tapi beresiko rendah, berdampak pada:

- a. Stres kerja yang timbul karena banyaknya pekerjaan daripada ketidakpastian.
- b. Makin cepat bekerja, maka makin cepat pula istirahatnya/rekreasi.

## 2. Budaya *tough guy macho*

Memiliki umpan balik dan imbalan yang cepat serta beresiko tinggi, berdampak pada :

- a. Steres ditimbulkan karena resiko yang tinggi dan kemungkinan terhadap kerugian/keuntungan potensial.
- b. Berfokus pada masa kini dari pada masa depan.

Contoh : polisi, dokter bedah, atlet.

## 3. Budaya proses

Memiliki umpan balik dan imbalan yang lambat serta beresiko rendah, berdampak pada :

- a. Tingkat stres yang rendah, lamban dalam bekerja, merasa pekerjaannya aman dan nyaman. Steres mungkin dapat timbul dari intrik politik internal dan kesalahan sistem.
- b. Berfokus pada keamanan masa lalu dan masa depan.

Contoh : bank, perusahaan asuransi.

## 4. Budaya *bet the company*

Memiliki umpan balik dan imbalan yang lambat tapi beresiko tinggi, berdampak pada:

- a. Stres ditimbulkan karena resiko yang tinggi dan penundaan sebelum dipastikan apakah pekerjaannya sudah dibayar/dilunasi.
- b. Berpikir secara jangka panjang, tapi seringkali pekerjaan ekstra harus dilakukan untuk memnjamin sesuatu berjalan sesuai dengan rencana.

Contoh : produsen pesawat terbang, perusahaan minyak.

### **2.5.5 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2011) terdapat 10 indikator mengenai Budaya Organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

3. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

4. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi

5. Dukungan dari manajemen

Tingkat sejauh mana para manajer member komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

7. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional.

8. Sistem Imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih.

9. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik terbuka

#### 10. Pola-pola Komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Dengan menilai organisasi berdasarkan dimensi-dimensi ini akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan dimensi dari budaya organisasi bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak.

### **2.6. Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins (2011) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Luthans dalam Kartini Kartono (2010) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha kuat sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas seseorang kepada suatu organisasi dan juga proses yang berkelanjutan dimana seseorang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi.

Dari berbagai keterbatasan definisi komitmen organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya komitmen organisasi merupakan suatu proses dalam diri individu untuk mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturandan tujuan-tujuan organisasi yang bukan hanya sebagai kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, sehingga komitmen menyiratkan hubungan pegawai dan organisasi secara aktif.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai komitmen organisasi diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap seorang individu yang memihak pada organisasinya dan tujuan-tujuannya. Serta loyalitas seorang individu terhadap organisasi dan adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

Dalam arti lain, komitmen organisasi berarti bahwa suatu keadaan dimana anggota organisasi tersebut mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tersebut. Adapun kriteria komitmen organisasi menurut Nurcahyani (2010) adalah sebagai berikut :

1. Usaha keras mensukseskan organisasi.
2. Kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut.
3. Kesiediaan tugas demi organisasi.
4. Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi.
5. Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
6. Organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas.
7. Senang atas pilihan bekerja di organisasi tersebut.
8. Anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi terbaik.
9. Perhatian terhadap nasib organisasinya.

## **2.7. Akuntabilitas Publik**

### **2.7.1 Pengertian Akuntabilitas Publik**

Menurut Mardiasmo (2009), menyebutkan bahwa akuntabilitas sektor publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggung jawaban, menyajikan dan melaporkan, mengungkapkan segala aktivitas, dan kegiatan yang menjadi tanggung jawab pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggung jawaban.

### **2.7.2 Dimensi Akuntabilitas Publik**

Ellwod dalam Mardiasmo (2009) menjelaskan bahwa terdapat empat aspek atas dimensi akuntabilitas publik yaitu :

1. Akuntabilitas hukum dan kejujuran
2. Akuntabilitas proses
3. Akuntabilitas program
4. Akuntabilitas kebijakan

## **2.8. Penelitian Terdahulu**

Heri Susanto dan Nuraini Aisyah (2010) dengan judul analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Data yang digunakan adalah data primer dari penyebaran kuisisioner pada pegawai Dinas Pertanahan Kabupaten Kebumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Gusti Arifky (2016) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Pesawaran. data yang digunakan adalah data primer dengan pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Pesawaran sebagai objek penelitian penulisan kuisisioner. Hasil penelitian yang didapatkan bahwa variabel gaya

kepemimpinan, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Rezza Dwifitriansyah (2016) dengan judul pengaruh akuntabilitas publik, budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Lampung. data yang digunakan adalah data primer dengan pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Lampung sebagai objek penelitian penulisan kuisioner. Hasil penelitian yang didapatkan bahwa variabel akuntabilitas publik, budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Gambar Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah (2010)	Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.	Kepemimpinan, budaya kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan.	Variabel kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
2.	Gusti Arifky (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan budaya organisasi	Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, budaya	Variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan budaya

		terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Pesawaran.	organisasi, dan kinerja pegawai.	organisasi mempunyai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3.	Rezza Dwifitriansyah (2016)	Analisis pengaruh akuntabilitas publik, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Lampung.	Akuntabilitas publik, budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja pegawai.	Variabel akuntabilitas publik, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi mempunyai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## 2.9. Pengembangan Hipotesis

### 2.9.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafa, keterampilan, sifat, dan siap yang mendasari perilaku seseorang.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahan untuk

bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Heri Susanto dan Nuraini Aisyah (2010) melakukan penelitian dengan variabel gaya kepemimpinan dengan hasil berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**H1 : Terdapat pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

### **2.9.2 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Umar (2010) budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berfikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Heri Susanto dan Nuraini Aisyah (2010) melakukan penelitian dengan variabel budaya kerja dengan hasil berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**H2 : Terdapat pengaruh antara variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

### **2.9.3 Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Mardiasmo (2009), menyebutkan bahwa akuntabilitas sektor publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggung jawaban, menyajikan dan melaporkan, mengungkap segala aktivitas, dan kegiatan yang menjadi tanggung jawab pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggung jawaban.

Dwifitriansyah (2016) melakukan penelitian dengan variabel akuntabilitas publik dengan hasil berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**H3 : Terdapat pengaruh antara variabel Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Pegawai**

#### **2.9.4 Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Rivai (2014) gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Komitmen organisasi merupakan unsur penting dalam suatu organisasi publik, karena dengan adanya komitmen organisasi maka pegawai akan memiliki standar kerja yang baik demi keberlangsungan suatu organisasi publik tersebut.

**H4 : Terdapat pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

#### **2.9.5 Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins (2011) dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya. Hal ini berkaitan langsung dengan komitmen organisasi sebagai faktor utama yang dimiliki seorang pegawai yang harus saling bersinergi dengan apa yang diterapkan dalam organisasi publik tersebut.

**H5 : Terdapat pengaruh antara variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

#### **2.9.6 Akuntabilitas Publik terhadap Komitmen Organisasi**

Keterbukaan informasi terhadap publik menjadi suatu keharusan guna menjaga kestabilan serta keseimbangan antara pemerintahan dengan masyarakatnya. Maka Ellwod dalam Mardiasmo (2009) menjelaskan bahwa terdapat empat aspek atas dimensi akuntabilitas publik yaitu akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas proses, akuntabilitas program, akuntabilitas kebijakan.

**H6 : Terdapat pengaruh antara variabel Akuntabilitas Publik terhadap Komitmen Organisasi**

#### **2.9.7 Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins (2011) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Luthans dalam Kartini Kartono (2010) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha kuat sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas seseorang kepada suatu organisasi dan juga proses yang berkelanjutan dimana seseorang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi.

Dari berbagai keterbatasan definisi komitmen organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya komitmen organisasi merupakan suatu proses dalam diri individu untuk mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturandan tujuan-tujuan organisasi yang bukan hanya sebagai kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, sehingga komitmen menyiratkan hubungan pegawai dan organisasi secara aktif.

**H7 : Terdapat pengaruh antara variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

### 2.10. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel independen yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, disiplinkerja dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Secara skematis kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

