

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
TELKOM AREA BUKITTINGGI**

SKRIPSI

*Diajukan kepada Tim Penguji Skripsi Program Studi
Ilmu Administrasi Negara sebagai salah satu persyaratan Guna
memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik*



RISSA DWI OKTARI

12928/2009

**PROGRAM STUDI
ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap
Kinerja Karyawan Telkom Area Bukittinggi

Nama : Rissa Dwi Oktari
TM/NIM : 2009/12928
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 25 April 2013

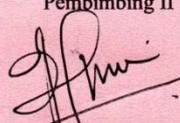
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D
NIP: 19630401 198903 1 003

Pembimbing II



Prof.Drs. Dasman Lanin, M.Pd, Ph.D
NIP: 19570416 198602 1 001

PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang

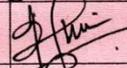
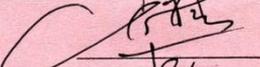
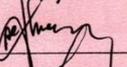
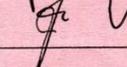
Pada hari Kamis tanggal 25 April 2013 pukul 13.00 s/d 15.00 WIB

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap
Kinerja Karyawan Telkom Area Bukittinggi**

Nama : Rissa Dwi Oktari
TM/NIM : 2009/12928
Progran Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Sosial Politik

Padang, 25 April 2013

Tim Penguji:

Nama	Tanda Tangan
Ketua : Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D	
Sekretaris : Prof. Drs. Dasman Lanin, M.Pd, Ph.D	
Anggota : Drs. Yasril Yunus, M.Si	
Anggota : Lince Magriasti, S.IP, M.Si	
Anggota : Junaidi Indrawadi, S.Pd, M.Pd	

Mengesahkan:
Dekan FIS-UNP

Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd.
NIP: 19621001 198903 1 002

Sekapur Sirih

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Maha Suci Engkau Ya Allah Tiada Ilmu Bagi Kami
Kecuali Apa Yang Engkau Ajarkan Pada Kami.
Sesungguhnya Engkau Maha Berilmu Lagi Bijaksana (Albaqarah: 32)*

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmatNya, yang telah membuka pintu-pintu keilmuan, menjadikan hati kita senang menuntut dan mencintai ilmu, semoga Allah meninggikan derajat kita, derajat orang-orang yang menuntut ilmu dan derajat orang yang menyampaikannya.

Shalawat dan salam semoga disampaikan kepada junjungan umat sedunia, Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi tauladan dalam mengemban amanah di permukaan bumi ini. Semoga kita bisa bersama-sama dengan Rasulullah dan para sahabat berada dalam surganya Allah SWT. Amiiiiinnn...

*Sujud Syukurku Tak Terhingga Atas Anugrah Mu
Ini Adalah Hal Terindah Yang Telah Kuberikan, Kulakukan
Dan Kuperjuangkan
Semua Tak Terlepas Dari Petunjuk Yang Kau Berikan
Segala Kesulitan Akhirnya Dapat Terlewati..
Terima Kasih Ya Allah Atas Petunjuk Dari Mu*

Karya ini ku persembahkan dengan kerendahan hati serta penuh cinta dan kasih untuk mama tercinta (Ressyningrum). Makasih perhatian dan kasih sayangnya ya ma. Tidak akan mampu cha balas walaupun dengan emas berlian sekalipun. Pengorbanan dan perjuangan mama begitu besar dan penuh cucuran keringat yang tak ternilai harganya. Untuk abang cha (Rizky Hernando) dan Adik cha (Ridho Hernando) yang selalu memberi semangat, pengorbanan dan dukungan dalam menggapai cita-cita ini, serta untuk semua keluargaku yang telah mendukung sampai saat ini.

Ungkapan terima kasih kepada Dosen yang telah banyak mencurahkan ilmu dan memberikan wawasan yang luas. Spesial untuk inspirator dan motivator Bapak Syamsir, Bapak Dasman, Bapak Yasril, Ibu Lince, Bapak Junaidi, dan semua dosen yang telah membimbing dalam masa perkuliahan bapak/ibu selalu memupuk semangat saya. Dan ucapan terima kasih seluruh karyawan TU ISP Buk Mimi, Mi Sil, dan Indah yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Spesial untuk my honey, samiiinn cha tercinta (Hendrizar Saputra) yang selalu memberikan semangat, perhatian, motivasi, dan solusi dari semua permasalahan. Terspesial juga untuk sahabat cha tercinta D'cavan (Dandy, Vony, Minin, Abi) yang hobinya slalu jalan-jalan, pengalaman semasa kuliah tidak akan terlupakan. Minin dan Dandy yang semangat terus bikin skripsinya ya! kalau untuk Abi malas banget deh ngasih semangat, si Abi kan slalu menghilang ntah kemana (hahhahhaa). Terspesial juga untuk my best friends Nadia, Inne, Ola yang selalu kasih semangat dan yang tidak terlupakan untuk anak-anak kos Paus IV (kak atik, kak yeni, jojo, yoan) yang selalu bikin suasana di kos jadi heboh dan nyaman.

Sahabat-sahabat cha IAN 09 yang selama ini memberikan keceriaan semasa perkuliahan Gabil, Lil, Arfan, Agus, Ajin, Dedek, Dwi, Tomy, Gina, Hengki, Fepi, Yesi, Tika, Iwik, Mike, Randa, Daus dan teman-teman semuanya yang tidak bisa cha tuliskan namanya satu persatu karena begitu banyak, yang selama ini telah berjuang bersama-sama, baik itu dalam masa perkuliahan Ilmu Administrasi Negara dan masa penyusunan skripsi ini. Sahabat kebersamaan ini takkan cha lupakan, karena kebersamaan kita adalah anugerah yang terindah, semoga Allah meridhoi langkah kita. Amiiinn...

Salam manis,

Rissa Dwi Oktari, S.Ap.

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rissa Dwi Oktari

TM/NIM : 2009/12928

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial

Menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “ **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Telkom Area Bukittinggi**” adalah benar merupakan hasil karya saya dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain, kecuali kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan dalam skripsi ini sesungguhnya merupakan tanggung jawab saya sebagai penulis.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Padang, 27 April 2013
Saya yang menandatangani,



Rissa Dwi Oktari
2009/12928

ABSTRAK

RISSA DWI OKTARI TM/NIM: 2009/12928 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Telkom Area Bukittinggi

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai peranan penting dalam memajukan perusahaan, untuk itu perusahaan dituntut untuk memiliki seorang pemimpin yang mampu mengarahkan karyawan dan memiliki identitas perusahaan yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan dominan yang diterapkan, mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis asosiatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan di PT.Telkom Area Bukittinggi. Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dan alokasi Proporsional. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket dengan pengukuran skala likert. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Disamping itu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 22,8%. Sedangkan jika dilihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara sendiri-sendiri, maka gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 24,0%. Sementara budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 11,5%. Artinya 77,2% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan bagi perusahaan terutama kepada pimpinan Telkom Area Bukittinggi sebaiknya gaya kepemimpinan demokratis dipertahankan karena dinilai sangat baik. Selain itu bagi karyawan disarankan agar lebih meningkatkan lagi budaya organisasi yang telah ada menjadi sangat baik sehingga kinerja karyawanpun akan meningkat.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil a'lamiin, puji syukur kepada Allah SWT sehingga terselesaikannya penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Telkom Area Bukittinggi” ini adalah karena Ridho dan kasih sayang Allah SWT. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program S1 pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Sosial Politik, Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

Ucapan terima kasih terdalem penulis ucapkan untuk Ibunda tercinta Ressayningrum yang menjadi motivator utama dalam penyelesaian skripsi ini. Selanjutnya penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada Bapak Drs. Syamsir M.Si, Ph.D selaku Dosen Pembimbing I dan kepada Bapak Prof. Dasman Lanin, M.Pd, Ph.D selaku Pembimbing II yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pemikiran, waktu dan berbagai masukan yang sangat berharga dalam penyelesaian skripsi ini. Juga untuk para dosen penguji yakni Bapak Drs. Yasril Yunus M.Si, Ibu Lince Magriasti S.IP, M.Si dan Bapak Junaidi Indrawadi S.Pd, M.Pd terimakasih telah memberikan masukan-masukan yang sangat berguna bagi skripsi ini.

Tidak lupa penulis ucapkan terima kasih untuk pihak pihak yang secara integratif memiliki andil dalam penyelesaian skripsi ini:

1. Bapak Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.
2. Bapak Ketua Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

3. Bapak Ketua Prodi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar pada Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.
5. Staf kepastakaan dan staf administrasi Jurusan Ilmu Sosial Politik dan Staf administrasi Fakultas Ilmu Sosial Politik Universitas Negeri Padang.
6. Bapak Pimpinan PT. Telkom Area Bukittinggi yang telah mengeluarkan izin penelitian.
7. Seluruh keluarga besar penulis yang penulis cintai.
8. Rekan-rekan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara, terimakasih untuk ide-ide dan semangatnya.

Penulis sadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna sehingga sangat membutuhkan kritikan dan saran yang konstruktif dan relevan agar skripsi ini bisa menjadi layak. Semoga skripsi ini memberikan manfaat yang positif untuk para pembaca.

Padang, 7 April 2013

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah	10
E. Hipotesis.....	10
F. Tujuan Penelitian.....	11
G. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	
A. Kajian Teoritis.....	13
1. Konsep Kepemimpinan	13
a. Definisi Kepemimpinan.....	13
b. Gaya Kepemimpinan	15
2. Budaya Organisasi.....	19
a. Budaya Organisasi	19
b. Fungsi Budaya Organisasi	21
c. Karakteristik Budaya Organisasi.....	22
3. Kinerja Karyawan	24
a. Pengertian Kinerja Karyawan	24
b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	26
c. Pentingnya Kinerja Karyawan	26
d. Pengukuran Kinerja Karyawan	27
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	28
5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	30
B. Penelitian Terdahulu	31
C. Kerangka Konseptual	32
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	33
B. Variabel Penelitian	33
C. Definisi Operasional.....	34

D. Lokasi Penelitian	36
E. Populasi dan Sampel	37
F. Jenis dan Sumber Data	39
G. Teknik Pengumpulan Data	40
H. Instrumen Penelitian.....	40
I. Uji Coba Instrumen	41
1. Uji Validitas	41
2. Uji Reliabilitas.....	44
J. Teknik Analisis Data	45
1. Metode Analisis Deskriptif	45
2. Uji Asumsi.....	45
3. Metode Analisis Statistik	46

BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian.....	50
1. Gambaran Umum PT.Telkom	50
2. Visi, Misi, Tujuan dan Inisiatif Strategi Telkom	53
3. Logo Telkom	54
4. Struktur Organisasi Telkom Area Bukittinggi	56
B. Temuan Khusus.....	58
1. Karakteristik Responden	58
2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	60
3. Hasil Analisis Regresi	65
a. Pengujian secara bersama-sama pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.....	65
b. Pengujian secara sendiri-sendiri pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	74
c. Pengujian secara sendiri-sendiri pengaruh budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan	81
4. Pembahasan	88
a. Gaya Kepemimpinan.....	88
b. Budaya Organisasi.....	90
c. Kinerja Karyawan	92
d. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.....	93
e. Pengaruh gaya kepemimpinan secara sendiri-sendiri terhadap kinerja karyawan	94
f. Pengaruh budaya organisasi secara sendiri-sendiri terhadap kinerja karyawan	96

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	98
B. Saran.....	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jumlah Karyawan Telkom Area Bukittinggi	37
Tabel 3.2	Skala Likert	41
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas.....	41
Tabel 3.4	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	44
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
Tabel 4.4	Kriteria Penafsiran	61
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	62
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	63
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	64
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Multikolinieritas secara bersama-sama	67
Tabel 4.9	Linearitas Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	69
Tabel 4.10	Hasil Koefisien Determinasi (R) secara bersama-sama.....	70
Tabel 4.11	Hasil Uji F (Uji Serentak)	71
Tabel 4.12	Hasil Uji Nilai t secara bersama-sama	72
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Multikolinieritas gaya kepemimpinan	75
Tabel 4.14	Linearitas Gaya Kepemimpinan.....	77
Tabel 4.15	Hasil Koefisien Determinasi (R) gaya kepemimpinan	79
Tabel 4.16	Hasil Uji F Gaya Kepemimpinan.....	80
Tabel 4.17	Hasil Uji Nilai t Gaya Kepemimpinan	80
Tabel 4.18	Hasil Pengujian Multikolinieritas Budaya Organisasi	83
Tabel 4.19	Linearitas Budaya Organisasi	85
Tabel 4.20	Hasil Koefisien Determinasi (R) budaya organisasi	86
Tabel 4.21	Hasil Uji F Budaya Organisasi.....	87
Tabel 4.22	Hasil Uji Nilai t Budaya Organisasi	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah Komplain Pelanggan Telkom Area Bukittinggi	6
Gambar 1.2	Jumlah Pendistribusian telpon dan speedy	7
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	32
Gambar 4.1	Logo Telkom	54
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Telkom Area Bukittinggi	57
Gambar 4.3	Hasil Uji Normalitas Secara Bersama-sama	65
Gambar 4.4	Hasil Uji Heteroskedastisitas Secara Bersama-sama	68
Gambar 4.5	Hasil Uji Linearitas Secara Bersama-sama	69
Gambar 4.6	Hasil Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan	74
Gambar 4.7	Hasil Uji Heteroskedastisitas Gaya Kepemimpinan	76
Gambar 4.8	Hasil Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan	78
Gambar 4.9	Hasil Uji Normalitas Budaya Organisasi	81
Gambar 4.11	Hasil Uji Heteroskedastisitas Budaya Organisasi	84
Gambar 4.12	Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi	85

DAFTAR LAMPIRAN

- | | | |
|----------|----|--|
| Lampiran | 1. | Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Gaya Kepemimpinan |
| Lampiran | 2. | Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Budaya Organisasi |
| Lampiran | 3. | Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Kinerja Karyawan |
| Lampiran | 4. | Tabulasi Data Penelitian Gaya Kepemimpinan |
| Lampiran | 5. | Tabulasi Data Penelitian Budaya Organisasi |
| Lampiran | 6. | Tabulasi Data Penelitian Kinerja Karyawan |
| Lampiran | 7. | Angket Penelitian |
| Lampiran | 8. | Surat Izin Penelitian |
| Lampiran | 9. | Surat Keterangan Penelitian dari PT. Telkom Area Bukittinggi |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Pada dasarnya, SDM adalah sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, SDM adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan terbaik yang dihasilkan oleh suatu SDM menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuan untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketepatan dalam proses menentukan seorang pegawai untuk ada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu saja. *The right man on the right place*, akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang

maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan. (Edi Sutrisno, 2009:1-2)

Sebagai salah satu komponen utama suatu organisasi, SDM menjadi perencana sekaligus pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Orang-orang yang menduduki posisi dalam organisasi baik sebagai pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini terjadi karena berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana dari pekerjaan. (Malayu, 2009:10)

Seseorang yang memiliki kedudukan sebagai pimpinan dalam organisasi harus memiliki jiwa kepemimpinan sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan diartikan sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. (Rivai, 2004:3)

Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada karyawan untuk melakukan

pekerjaan. Kepemimpinan dalam konteks penelitian ini yang akan dikaji adalah mengenai gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan *laissez faire*.

Gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan? Jawaban dari pertanyaan ini adalah tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya pemimpin merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi terlibat dalam melaksanakan keputusan dan proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota organisasi. Gaya kepemimpinan yang terakhir yaitu *laissez faire*, pendekatan gaya kepemimpinan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan tetapi berasumsi bahwa suatu tugas diberikan kepada bawahan, dalam menentukan teknik-teknik pengerjaan tugas dilakukan sendiri guna tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. (Harbani Pasolong, 2008:46-47)

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok atau masyarakat yang berbeda mengenai cara para anggotanya saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya. Menurut defenisi, budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap sudah semestinya atau baku.

Defenisi lain menyebutkan budaya adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya sebagai pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. (Rivai, 2004:431)

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan. Secara teoritis, budaya organisasi tidak terlepas dari strategi organisasi, termasuk visi dan misi organisasi itu sendiri dan merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi. Budaya organisasi ini dapat berasal dari seorang pemimpin yang kemudian dianut dan diikuti oleh bawahannya. Budaya organisasi berkaitan erat dengan nilai-nilai dan norma yang berlaku oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Budaya organisasi yang kuat merupakan landasan kinerja suatu organisasi. Jika terdapat budaya organisasi yang tidak kondusif dalam suatu organisasi, maka dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan aktivitas dan secara langsung mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan.

Dengan melihat dua faktor di atas yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, maka dalam penelitian ini penulis ingin menganalisis bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan. Permasalahan-permasalahan yang timbul mengenai kinerja karyawan merupakan suatu indikasi bahwa peranan manajemen dan pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia sangat diperlukan. Peranan yang dimaksud adalah dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya manusia yang ada. Jika permasalahan kinerja tersebut bila

tidak diatasi dengan baik maka organisasi tersebut akan cenderung mengalami penurunan yang signifikan secara perlahan dan bersifat merugikan organisasi itu sendiri, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Kinerja karyawan menurut Anwar (2005:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah atasan yang merupakan penggerak, eksekutif, penengah, penganjur, ahli dan pemimpin diskusi. Karyawan akan mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik apabila ada perhatian dari seseorang Pemimpin terhadap karyawannya. Sehingga dapat meningkatkan kinerja masing-masing karyawan serta dijadikan sebagai landasan atau acuan bagi setiap karyawan maupun bagi perusahaan itu sendiri untuk lebih mengerti setiap aspek-aspek kegiatan yang sesuai dengan perusahaan.

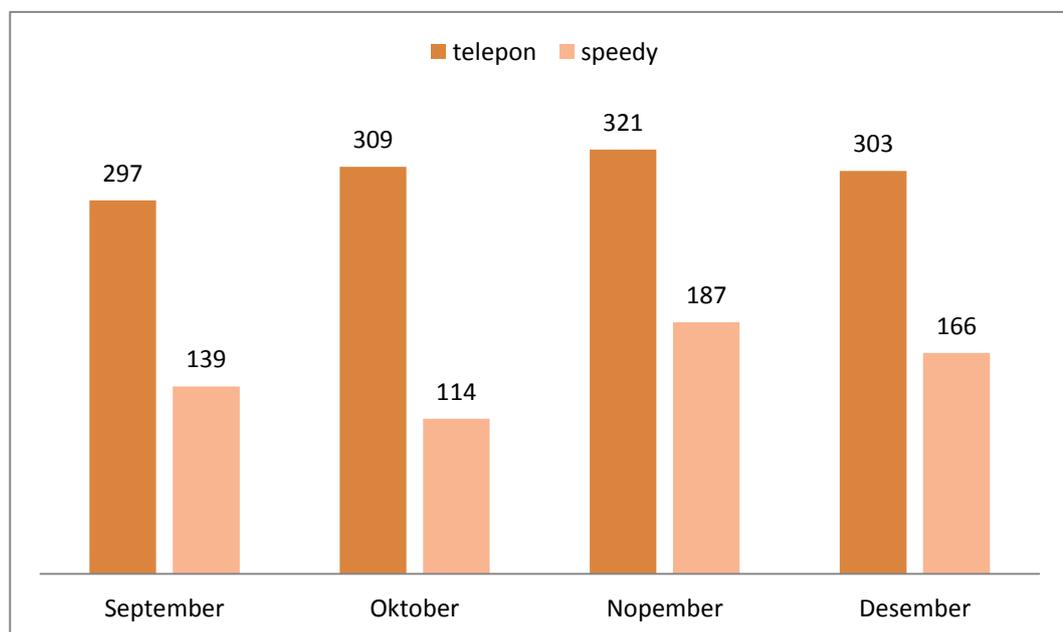
Organisasi berfungsi untuk mengkoordinasikan perilaku-perilaku karyawan agar bisa bekerja dengan baik sehingga tujuan organisasi tercapai. Keterbukaan suatu organisasi terhadap lingkungan akan membuat terjalinnya kerjasama dan mempertahankan daya hidup organisasi tersebut. Telkom Area Bukittinggi merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi. Telkom Area Bukittinggi merupakan suatu Instansi Pemerintah yang memerlukan manajemen yang baik untuk mengelola perusahaan dan sumber daya manusia yang bekerja didalamnya.

Berdasarkan hasil observasi dan pengalaman peneliti sebagai Mahasiswa Magang terdapat indikasi kurang adanya pengawasan dari Pemimpin terhadap

karyawan, hal ini dapat terlihat dengan banyaknya komplain pelanggan yang tidak ditanggapi dengan serius. Selain itu terdapatnya interaksi yang kurang baik antara atasan dan bawahan sehingga menciptakan kinerja yang kurang kondusif, seperti tidak lancarnya komunikasi antara atasan dan karyawan maka dengan sendirinya efektifitas kerja tidak tercapai, karena tidak adanya hubungan timbal balik yang baik antara atasan dengan karyawan (Hasil observasi awal, 2 agustus 2012).

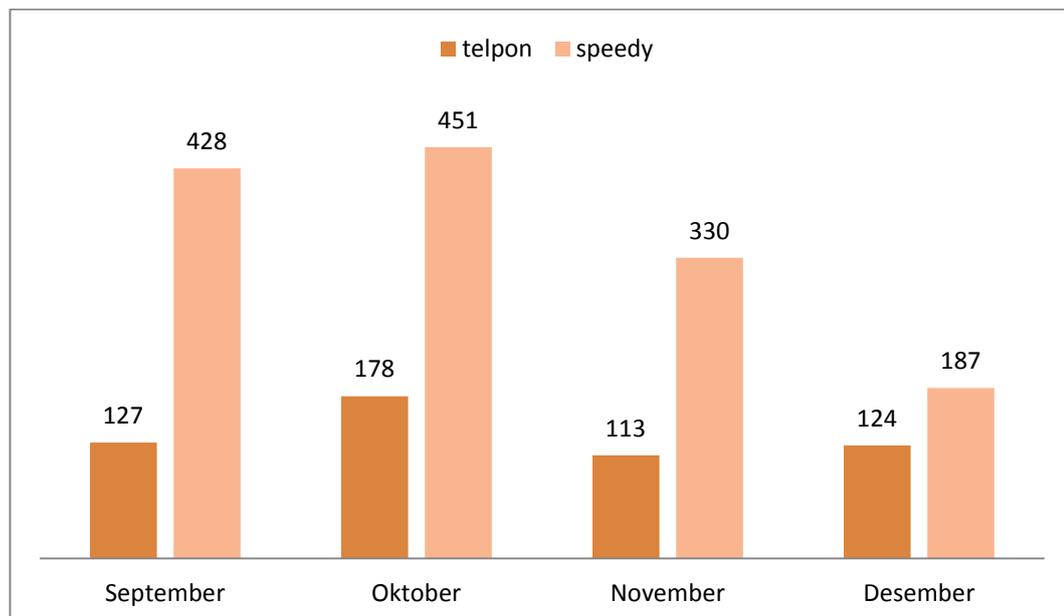
Kurangnya pengawasan dari Pimpinan terhadap karyawan terlihat dari grafik jumlah komplain pelanggan yang diperoleh dari dokumen Telkom Area Bukittinggi.

Gambar 1.1
Jumlah Komplain Pelanggan Telkom Area Bukittinggi
Bulan September – Desember 2012



Telkom Area Bukittinggi masih belum memiliki budaya organisasi yang kuat, yaitu ditunjukkan oleh adanya beberapa karyawan yang meninggalkan pekerjaan sehingga menunjukkan kinerja karyawan masih belum mencapai nilai memuaskan. Hal ini terlihat dari masih lambannya sikap antisipasi karyawan menanggapi keluhan yang diajukan pelanggan sehingga pencapaian dalam bekerja berkurang. Selain itu kinerja karyawan yang belum memuaskan juga disebabkan karena pimpinan kurang memperhatikan hasil kerja dari karyawan. Berdasarkan grafik jumlah pendistribusian telpon dan speedy terlihat budaya organisasi dalam pencapaian bekerja dan menurunnya kinerja karyawan. Grafik jumlah pendistribusian telpon dan speedy diperoleh dari dokumen Telkom Area Bukittinggi.

Gambar 1.2
Jumlah Pendistribusian telpon dan speedy Telkom Area Bukittinggi
Bulan September – Desember 2012



Budaya organisasi dan kinerja karyawan yang belum mencapai nilai memuaskan juga terlihat dari hasil wawancara peneliti pada tanggal 2 Agustus 2012 dengan Bapak Edison karyawan Telkom Area Bukittinggi yang mengatakan bahwa

Pimpinan sebelumnya sangat santai tapi disiplin, para karyawan banyak yang dekat dengan pimpinan. Pimpinan selalu mendatangi ruangan para karyawan untuk melakukan pengawasan. Berbeda dengan pimpinan yang sekarang, pengawasan oleh Pimpinan masih ada tetapi tidak terlalu efektif. Masih terdapatnya beberapa karyawan yang meninggalkan pekerjaan, belum memuaskannya kinerja karyawan juga terlihat dari lambannya karyawan menanggapi keluhan pelanggan sehingga pencapaian dalam bekerja berkurang.

Persoalan-persoalan di atas, akhirnya berdampak pada menurunnya efektifitas dan efisiensi dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Jadi dengan demikian akibat yang ditimbulkan dari berbagai permasalahan di atas apabila dibiarkan terus menerus akan dapat menghambat pertumbuhan dan kemajuan Telkom Area Bukittinggi. Untuk itu perlu adanya pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang ideal dalam mengatasi permasalahan yang ada serta diperlukannya upaya efektifitas kerja dalam usaha meningkatkan kinerja. Pimpinan Telkom Area Bukittinggi dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja masing-masing karyawan, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis ingin mendapatkan gambaran yang lebih mendalam dan membahasnya secara lebih rinci tentang gaya

kepemimpinan, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang dituangkan dalam skripsi dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Telkom Area Bukittinggi”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, selanjutnya penulis mencoba mengidentifikasi masalah penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Rendahnya pengawasan dari Pimpinan terhadap karyawan.
2. Terdapatnya interaksi yang kurang baik antara atasan dan bawahan sehingga menciptakan kinerja yang kurang kondusif.
3. Adanya beberapa karyawan yang meninggalkan pekerjaan sehingga menunjukkan kinerja karyawan masih belum mencapai nilai memuaskan.
4. Masih lambannya sikap antisipasi dari karyawan terhadap komplek yang diajukan pelanggan.
5. kinerja karyawan yang belum memuaskan karena pimpinan kurang memperhatikan hasil kerja dari karyawan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian di atas untuk mempersempit ruang lingkup masalah, maka perlu adanya pembatasan masalah. Untuk itu, penelitian ini hanya difokuskan pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Telkom Area Bukittinggi.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan apa yang dominan diterapkan oleh Pimpinan Telkom Area Bukittinggi?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi?

E. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

Hipotesis Alternatif :

1. Ha : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi.
2. Ha : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi.
3. Ha : Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi.

Hipotesis Nol :

1. H₀ : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi.
2. H₀ : Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi.
3. H₀ : Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi

F. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, adapun tujuan dari penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan lingkungan perusahaan PT. Telkom Area Bukittinggi.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi.

G. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan bagi pengembangan teori dalam ilmu kepemimpinan dan budaya organisasi.

2. Manfaat praktis

a. Penelitian ini dapat menjadi masukan atau rekomendasi untuk PT Telkom Area Bukittinggi dalam menerapkan gaya kepemimpinan, menerapkan budaya organisasi dan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

b. Dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang telah diperoleh diperkuliahan terutama yang berkaitan dengan penelitian ini.

c. Penelitian ini untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Negara Universitas Negeri Padang.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

H. Kajian Teoritis

1. Konsep Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2002:2) “kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok”. Sedangkan menurut Nawawi (2004:9) “kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama”. Sementara menurut Kartono (2005:153), menyatakan “kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan”.

Menurut Harbani Pasolong (2008:4-5) dalam bukunya *kepemimpinan birokrasi*, terdapat beberapa defenisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli, diantaranya Pasolong mengungkapkan pendapat Robbins 2006, menyatakan

kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Selanjutnya Pasolong juga berpendapat menurut Boone & Kurtz 1984, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik. Pasolong juga berpendapat menurut Hersey & Blanchard 1982, menyebutkan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerja sama dengan baik serta bekerja secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Selain itu komponen utama yang mendasari kepemimpinan dari defenisi-defenisi yang dikemukakan di atas terdapat indikator bahwa kepemimpinan itu memiliki 3 unsur yaitu: (1) suatu usaha untuk mengajak orang lain (kelompok/bawahan), (2) kemampuan mengajak atau membimbing agar seseorang memiliki motivasi kerja, (3) adanya hubungan yang baik antar karyawan maupun hubungan karyawan dengan pimpinan sehingga terdapat kerja sama yang baik untuk tercapainya tujuan organisasi.

Proses kepemimpinan meliputi faktor pemimpin, bawahan dan situasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan bawahan dan situasi yang dihadapi dalam menjalankan kepemimpinannya. Sehubungan dengan itu, proses kepemimpinan akan berlangsung efektif , apabila pemimpin memiliki beberapa syarat sebagai berikut antara lain: (1) memiliki kecerdasan sehingga dapat memecahkan masalah dengan tepat dan bijaksana, (2) memiliki emosi yang stabil dapat memisahkan antara persoalan pribadi dan persoalan organisasi, (3) memiliki keahlian dalam menyikapi perilaku karyawan yang berbeda-beda, (4) memiliki keahlian untuk mempengaruhi bawahan agar bekerja dengan penuh tanggung jawab agar terwujudnya tujuan organisasi, (5) pemimpin bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (6) memiliki kondisi fisik kuat dan sehat (Ermaya Suradinata, 2008:78-80).

Berdasarkan penjelasan diatas tentang beberapa syarat pemimpin agar terwujudnya proses kepemimpinan yang efektif , maka penulis menyimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan, emosi yang stabil, keahlian dalam menghadapi bawahan, bertaqwa serta harus memiliki kondisi fisik kuat dan sehat agar bisa mengarahkan dan membimbing bawahan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Rivai dalam bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (2004) gaya kepemimpinan adalah “pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya”. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu: (1) mementingkan pelaksanaan tugas, (2) mementingkan hubungan kerja sama, (3) mementingkan hasil yang dicapai. Sedangkan menurut Miftah Thoha (2003:49) “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain”.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan seorang pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar melakukan pekerjaan dengan efektif, hubungan kerja sama yang baik dan hasil pekerjaan yang memuaskan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Pasolong mengemukakan pendapat menurut Lippit & white ada 3 pola umum gaya kepemimpinan yaitu otoriter, demokratis, *laissez faire* (Harbani

Pasolong, 2008:46). Ketiga gaya kepemimpinan menurut Harbani Pasolong tersebut dikemukakan secara berturut-turut dalam ringkasan berikut :

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter biasanya pemimpin merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam perintah-perintah langsung kebawahan. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan otoriter adalah: (a) semua keputusan mengenai kebijakan ditentukan oleh pemimpin, (b) pemimpin menentukan semua langkah kegiatan dan cara pelaksanaan tugas, (c) pemimpin memberikan penugasan tertentu pada setiap karyawan, (d) pemimpin cenderung tertutup dalam pemberian penghargaan dan kritik terhadap setiap karyawan.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis berasumsi bahwa para anggota organisasi terlibat dalam melaksanakan keputusan dan proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah : (a) semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh Pimpinan dan bawahan, (b) semua kegiatan secara bersama-sama ditetapkan oleh anggota organisasi, apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih, (c) setiap anggota organisasi bebas bekerja sama dengan

siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada anggota organisasi, (d) pemimpin bersikap objektif dalam memberikan penghargaan dan kritikan.

3) Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Pendekatan gaya kepemimpinan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas diberikan kepada bawahan, dalam menentukan teknik-teknik pengerjaan tugas dilakukan sendiri guna tercapainya tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan *Laissez Faire* adalah : (a) bawahan mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin, (b) pekerjaan yang diberikan pimpinan dikerjakan dengan baik, apabila pemimpin meminta pertanggung jawaban pekerjaan maka diberikan, (c) pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh, (d) pimpinan kadang-kadang memberikan komentar spontan atau pertanyaan kepada bawahan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Disamping tiga gaya kepemimpinan di atas, Wursanto (2003) juga menambahkan dua gaya kepemimpinan lagi yang disebut dengan (1) gaya kepemimpinan paternalistik, (2) gaya kepemimpinan militeristik dengan penjelasan sebagai berikut :

1) Gaya Kepemimpin Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kepatutan. Pemimpin selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dalam batas-batas kewajaran. Ciri-ciri gaya kepemimpinan paternalistik adalah : (a) pemimpin bertindak sebagai seorang bapak, (b)

mperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa, (c) selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan yang kadang-kadang berlebihan, (d) keputusan ada ditangan pemimpin, bukan karena ingin bertindak secara otoriter, tetapi karena keinginan memberikan kemudahan kepada bawahan, (e) pimpinan menganggap dirinya yang paling mengetahui segala macam persoalan.

2) Gaya Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan militeristik tidak hanya terdapat dikalangan militer saja, tetapi banyak juga terdapat pada instansi sipil (nonmiliter). Ciri-ciri kepemimpinan militeristik adalah : (a) dalam komunikasi lebih banyak mempergunakan saluran formal, (b) dalam menggerakkan bawahan dengan sistem komando atau perintah, baik secara lisan maupun tulisan, (c) segala sesuatu bersifat formal, (d) disiplin tinggi kadang-kadang bersifat kaku, (e) komunikasi berlangsung satu arah, bawahan tidak diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat, (f) Pimpinan menghendaki bawahan patuh terhadap semua perintah yang diberikannya. (Wursanto, 2003:202)

Selain gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Harbani Pasolong dan Wursanto, Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana (2000) melengkapinya dengan dua gaya kepemimpinan lagi yaitu : (1) gaya kepemimpinan partisipatif, (2) gaya kepemimpinan situasional. Dibawah ini akan diuraikan gaya-gaya kepemimpinan diatas dengan maksud memberikan gambaran yang jelas mengenai persamaan dan perbedaannya, agar tidak terjadi tumpang tindih dalam memahami gaya

kepemimpinan disebabkan pengistilahan yang berbeda padahal maksud dan tujuannya sama.

1) Gaya kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau nondirective. Pemimpin yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya sedikit menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya, ia hanya mengarahkan tim kearah tercapainya konsesus. (Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, 2000:162)

2) Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal juga sebagai kepemimpinan tidak tetap (fluid) atau kontigensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok). (Fandi dan Anastasia, 2000:162-163)

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengandung berbagai macam pengertian, untuk memahami arti dasar budaya organisasi maka berikut ini dijelaskan pengertian

budaya organisasi menurut para ahli. Pabundu mengungkapkan pendapat Peter F Druicker yang dikutip dari buku Pabundu Tika yang berjudul *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan* yaitu “pokok penjelasan masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait”. (Pabundu, 2005:4)

Selain itu Wirawan juga mengemukakan pendapat Edgar H. Schein 1985, yang dikutip dari buku Wirawan (2008:9) yang berjudul *Budaya Dan Iklim Organisasi* yaitu “pola asumsi dasar yang ditemukan/dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal”. Selanjutnya Wirawan juga berpendapat menurut Gareth G. Joner 1995, mengemukakan “budaya organisasi merupakan seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi dengan para pelanggan dan pihak luar dari organisasi”. (Wirawan, 2008:8)

Pengertian budaya organisasi juga dikemukakan oleh Wirawan (2008:10) yaitu “norma, nilai-nilai asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”.

Jadi berdasarkan pengertian budaya organisasi menurut para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sikap, norma, nilai, dan keyakinan yang disepakati bersama dan dijadikan pedoman dalam bertingkah laku bagi karyawan dalam melakukan aktifitas pekerjaan serta juga dapat dijadikan identitas perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian budaya organisasi menurut para ahli diatas maka didapatkan unsur-unsur yang membentuk budaya organisasi, yaitu: (1) asumsi dasar sebagai pedoman bagi anggota organisasi untuk berperilaku, (2) keyakinan yang dianut mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto organisasi, (3) pemimpin atau karyawan sebagai pengembang budaya organisasi, (4) pedoman mengatasi masalah yang terjadi dalam organisasi, (5) nilai merupakan apa yang dianggap baik dan buruk untuk dilaksanakan, (6) pewarisan budaya organisasi merupakan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi sebagai pedoman bertindak dan berperilaku dalam organisasi, dan (7) penyesuaian anggota organisasi terhadap peraturan dan norma yang berlaku serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. (Pabundu, 2005:5)

b. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi berfungsi untuk membentuk perilaku karyawan yang baru bergabung maupun yang sudah lama bergabung dalam organisasi. Fungsi organisasi juga merupakan hal yang mencerminkan bagaimana perilaku karyawan dalam melakukan aktivitas di organisasi. Berikut fungsi budaya organisasi dikemukakan oleh Wirawan (2008:35) yaitu: (1) budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi terutama pada saat organisasi

menghadapi guncangan baik atau buruk akibat adanya perubahan, (2) budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada didalam organisasi, (3) budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi, (4) budaya organisasi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi, (5) budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut, (6) budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi, (7) budaya organisasi sebagai pedoman gaya kepemimpinan, adanya perubahan didalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan, (8) budaya organisasi juga berfungsi meningkatkan nilai dari stakeholders yaitu anggota organisasi, pelanggan, dan pihak-pihak lain.

Berdasarkan fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Wirawan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Misalnya saja dalam bekerja adanya budaya datang terlambat, apabila anggota organisasi dapat membiasakan setiap hari datang tepat waktu maka budaya organisasi di perusahaan tersebut dikatakan berhasil. keberhasilan itu tentu disebabkan karena perusahaan memiliki visi dan misi yang kuat.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dijadikan pedoman untuk melakukan aktivitas kerja disetiap organisasi. Pabundu Tika mengemukakan pendapat menurut Stephen P. Robbins tentang karakteristik budaya organisasi yaitu: (1) harus adanya pertanggung jawaban setiap individu dalam mengemukakan pendapat, (2) dalam

bekerja karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko, (3) agar sasaran dan harapan perusahaan dapat tercapai maka harus adanya pengarahan dari perusahaan, (4) perusahaan melakukan kontrol terhadap unit-unit organisasi sehingga semua pekerjaan dapat terkoordinasi dengan baik, (5) pimpinan memberikan arahan serta dukungan terhadap bawahan, (6) adanya peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam perusahaan, (7) setiap anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik dalam bekerja, (8) adanya promosi jabatan atau kenaikan gaji atas prestasi kerja karyawan, (9) karyawan didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritikan, (10) terdapatnya pola komunikasi yang baik. (Pabundu,2005:10-12)

Menurut Veithza Rivai (2003:431) “adanya kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi yang lain”. Makna bersama itu bila diamati secara seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Hasil riset terbaru mengemukakan tujuh karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi merupakan hakikat dari budaya organisasi”, yaitu: (1) karyawan didorong agar inovasi dan mengambil resiko, (2) dinilainya perhatian karyawan terhadap presisi (kecemasan) dan analisis, (3) perusahaan berorientasi terhadap hasil, (4) keputusan dalam memperhitungkan hasil berdampak pada anggota organisasi, (5) kegiatan kerja organisasi berdasarkan tim bukan individu, (6) adanya keagresifan anggota organisasi berkompetisi untuk memberikan hasil yang memuaskan, (7) kegiatan kerja organisasi lebih menekankan pada hasil kerja bukan banyak jumlah pekerja.

Selanjutnya karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan menurut Robbins adalah : (1) inovasi dan keberanian mengambil resiko, sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, (2) perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail, (3) berorientasi pada hasil, sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil, (4) berorientasi pada orang, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi, (5) berorientasi tim, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu, (6) agresivitas, sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai, (7) stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan. (Robbins, 2007)

Karakteristik budaya organisasi apabila dipadukan satu sama lainnya maka akan dapat membentuk budaya organisasi. Penulis menggunakan karakteristik budaya organisasi menurut Robbins untuk mengukur budaya organisasi yang ada pada Telkom Area Bukittinggi.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Berkembang atau tidaknya suatu perusahaan tergantung pada karyawannya, karena karyawan merupakan aset perusahaan. Kinerja yang dihasilkan karyawan juga menentukan keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan tersebut. Untuk

mengetahui bagaimana kinerja karyawan penulis paparkan pengertian kinerja menurut para ahli. Kinerja menurut Pabundu (2005:121) adalah “hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Menurut Rivai (2003:15) “kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Selanjutnya kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:210) “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pengertian kinerja diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah kegiatan kerja seseorang atau kelompok orang pada organisasi yang mempunyai kemampuan dan tanggung jawab untuk penyelesaian pekerjaan dan berguna untuk pencapaian tujuan organisasi.

Dari pengertian kinerja menurut para ahli diatas maka didapatkan unsur-unsur yang membentuk kinerja yaitu: (1) efektifitas kerja karyawan dapat dilihat dari hasil kerjanya apakah sudah memuaskan atau belum, (2) efisiensi karyawan diukur dengan melihat tingkat produktifitasnya dalam bekerja, (3) adanya keamanan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat bekerja secara sistematis dan terkontrol, (4) harus diperhatikan metode yang tepat dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. (Cokrominoto, 2007)

Selain itu Veithzal Rivai mengemukakan empat aspek yang dimiliki kinerja yaitu: (1) kemampuan, (2) penerimaan tujuan perusahaan, (3) tingkat tujuan yang akan dicapai (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan. (Veithzal Rivai, 2003:17)

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Anwar Prabu mangkunegara (2005:2) “faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah (1) keahlian dan kemampuan dari pegawai itu sendiri, motivasi kerja, (2) komunikasi kerja, (3) disiplin kerja, (4) upah dan gaji yang belum adil sesuai dengan jabatan”. Selanjutnya menurut faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Anwar (2000:67) yaitu : (1) pengetahuan karyawan yang berorientasi pada daya pikir dan penguasaan ilmu yang luas, (2) memiliki skill atau kemampuan dalam penguasaan keterampilan konseptual dan keterampilan teknik, (3) kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama dan tanggung jawab.

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi kinerja menurut para ahli diatas penulis dapat menyimpulkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan karyawan, motivasi kerja karyawan, lingkungan kerja dan lain-lain.

c. Pentingnya Kinerja Karyawan

Menurut Darmawan (2006:107) “peningkatan mutu organisasi dapat dicapai jika didukung oleh peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan akan mempermudah mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien”. Selanjutnya Siswanto (2005:235) juga menyatakan bahwa “kinerja karyawan penting artinya dalam usaha mengembangkan kualitas kerja”.

Berdasarkan pendapat ahli diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan demi keberhasilan dan kemajuan perusahaan baik untuk mencapai target pada masa sekarang maupun untuk perkembangan dimasa yang akan datang.

d. Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur dengan melihat bagaimana cara karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan. Ukurannya apabila karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan maka dapat dikatakan kinerjanya baik. Ratminto (2005:174) mengungkapkan pendapat Mc. Donald & Lawton yang menyatakan pengukuran kinerja karyawan adalah: (1) tercapainya penyelenggaraan pelayanan yang baik, (2) tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000:75) juga mengemukakan pengukuran kinerja karyawan yaitu: (1) kualitas kerja merupakan ketepatan, (2) kuantitas kerja berkaitan dengan pelaksanaan tugas, (3) penguasaan karyawan terhadap kerja dan tanggung jawab kerja dan, (4) kerja sama yang baik dengan atasan dan sesama rekan sekerja.

Pengukuran kinerja karyawan juga dapat dilihat dari: (1) kepuasan pelanggan merupakan pengukuran nilai apakah pelayanan yang diberikan sudah baik, (2) pelanggan yang sudah ada dipertahankan, (3) bentuk usaha karyawan yang handal dalam memperkenalkan organisasinya adalah dengan memperoleh pelanggan baru, (4) keuntungan yang dihasilkan dari pelanggan menunjukkan peningkatan atau sebaliknya, (5) kemampuan karyawan bisa menjadikan

organisasinya untuk menguasai pasar, dan (7) kemampuan karyawan berbisnis merupakan usaha untuk bisa bersaing dalam bisnis. (Darmawan, 2006:99)

Suyadi (2000) juga mengemukakan beberapa bentuk pengukuran kinerja karyawan, yaitu (1) pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya, (2) kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, (3) pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang diisyaratkan, (4) tingkat produktivitas karyawan, (5) pengetahuan teknis atas pekerjaannya, (6) ketergantungan dengan orang lain, (7) kebijakan yang bersifat naluriah, (8) kemampuan berkomunikasi baik terhadap sesama karyawan maupun terhadap atasannya.

Berdasarkan Pengukuran kinerja di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja karyawan sangat penting dilakukan oleh perusahaan karena akan menentukan perkembangan organisasi dan persaingan organisasi dengan organisasi dalam melakukan aktivitasnya.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. (Tampubolon, 2007)

Gaya kepemimpinan mempunyai peran dalam memajukan perusahaan. Pimpinan dapat menerapkan gaya yang sesuai dengan persepsi karyawan. Untuk itulah suatu perusahaan dituntut untuk memiliki seorang pemimpin yang mampu menciptakan suasana dinamis serta mampu meningkatkan semangat kerja bawahan, seperti yang dikatakan oleh Sondang Siagian (1997:2) yaitu bahwa

“keberhasilan suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan”.

Menurut Handoko (1992:29) direktur yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang benar-benar mampu bertindak demikian. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu ia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Memahami dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar berprestasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut pendapat Sondang (1997:5) dan Handoko (1992:31) gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari interaksi yang kurang baik antara atasan dan bawahan. Misalnya saja dalam hal komunikasi, tidak lancarnya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam bekerja selain itu kurangnya motivasi bawahan dalam bekerja. Dimana atasan tidak mempertimbangkan masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan sehingga bawahan kurang termotivasi dalam bekerja secara optimal. Masalah lain dari dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah kurang efektivitas dan efisiensi kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan kurang berjalan baik.

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan. Budaya organisasi yang juga dapat dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini diungkapkan oleh Wibowo (2007:85) bahwa “perilaku karyawan merupakan salah satu yang dapat mendorong kinerja karyawan. Perilaku merupakan suatu cara dimana seseorang bertindak dan juga dapat menentukan kinerja”. Pabundu Tika (2005:141) juga mengemukakan bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yaitu: (1) penyatuan tujuan perusahaan merupakan perusahaan yang berbudaya organisasi kuat, (2) budaya yang kuat membantu kinerja karyawan dalam memotivasi diri serta nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat rasa nyaman saat bekerja, (3) budaya kuat membantu kinerja karena memberikan kontrol yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat menumbuhkan motivasi dan inovasi dalam bekerja.

Sejalan dengan itu Andreas Lako (2004:28) juga mengemukakan bahwa organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Mengelola secara efektif budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Jadi budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan.

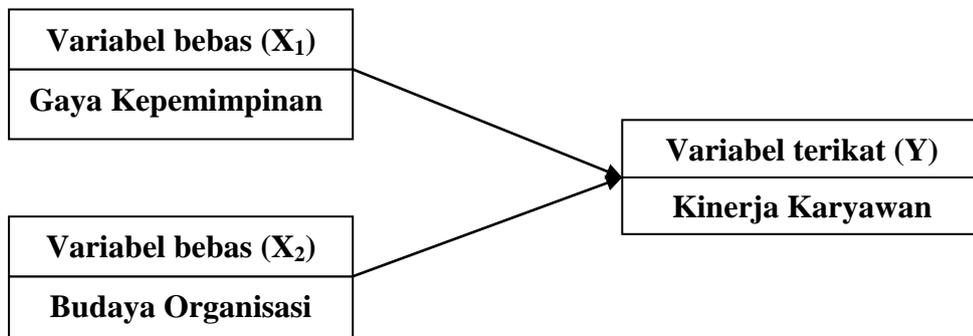
6. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kristanti (2012) pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. Dari hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t_{hitung} sebesar 2,258 dengan signifikansi sebesar 0,029 tampak bahwa nilai signifikansi hasil $< 0,05$. Hal tersebut menunjukkan hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Selvia Larose (2011) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pariaman. Dari hasil analisis menunjukkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yakni $42,139 > 1,683$ artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pariaman.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Elva Susanti Anwar (2010) pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Astra Credit Companies (ACC) Kota Padang. Dari hasil kuantitatif budaya organisasi yang ada pada ACC mendapat TCR 63,8% dengan kategori cukup baik, artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Astra Credit Companies (ACC)

7. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini melihat bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi baik atau buruknya kinerja yang dihasilkan karyawan.

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang dominan diterapkan dan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri terhadap kinerja karyawan Telkom Area Bukittinggi. Berdasarkan hasil analisis pengolahan data dan pembahasan sebagaimana diuraikan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan yang dominan di terapkan di Telkom Area Bukittinggi adalah gaya kepemimpinan demokratis yang dikategorikan sangat tinggi dimana perolehan TCR 83,15%.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan dinilai kuat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana nilai R yang dihasilkan adalah sebesar 0,502 dengan besar pengaruh sebesar 24,0%. Artinya gaya kepemimpinan yang ada di Telkom Area Bukittinggi dinilai bagus karena akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. budaya organisasi dinilai cukup kuat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana nilai R yang dihasilkan adalah sebesar 0,359 dengan besar pengaruh sebesar 11,5%. Artinya budaya organisasi yang ada di Telkom Area Bukittinggi dinilai bagus karena memberi dampak terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah 22,8% dengan kekuatan pengaruh yang kuat dimana nilai R yang dihasilkan sebesar 0,503. Artinya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada di Telkom Area Bukittinggi dinilai bagus karena akan memberi pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan 77,2% lagi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ada beberapa saran yang dipertimbangkan sehubungan dengan kinerja karyawan antara lain:

1. Bagi perusahaan yaitu Telkom Area Bukittinggi terutama bagi pimpinan sebaiknya gaya kepemimpinan demokratis dipertahankan karena lebih dominan sebagaimana hasil TCR yang telah terlihat bahwa gaya kepemimpinan demokratis dinilai sangat baik serta sesuai dengan keadaan dan kondisi perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan keadaan perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.
2. Bagi perusahaan dan karyawan yang ada di Telkom Area Bukittinggi, budaya organisasi sebagaimana hasil TCR dinilai sudah baik. sebaiknya budaya organisasi lebih ditingkatkan lagi oleh anggota organisasi dengan cara lebih memperhatikan kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, serta norma yang digunakan di perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu menyempurnakan penelitian ini, karena penulis menyadari penelitian yang penulis lakukan ini masih belum sempurna. Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Acuan Dari Buku

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT Refika Aditama
- Andreas Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta : Amara Books
- Darmawan Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama
- Edi Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana
- Ermaya Suradinata. 2008. *Kepemimpinan daerah dan nasional*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2000. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi
- Hadari Nawawi. 2004. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Handoko T. Hani. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Harbani Pasolong. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : Alfabeta
- Husani Umar & Purnomo Setiadi. 2003. Jakarta : Bumi Aksara
- Kartini Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Malayu P. Hasibuan. 2001. *Manajemen Dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta : Bumi Aksara
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Made I Candiasa. 2003. *Statistik Multivariat Disertasi Aplikasi dengan SPSS*. Singaraja: Unit Penerbitan IKIP Negeri Singaraja.
- Miftah Thoah. 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Pabundu Tika. 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara

- Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Siswanto Sastrohadwiryoh. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sondang P. Siagian. 1997. *Manajemen SDM*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi dan Metode R&D*. Bandung : Alfabeta
- Suyadi Prawirosentono. 2000. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Andi Offset
- Tampubolon Manahan P. 2007. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Jakarta: Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia
- Veithzal Rivai. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Wursanto. 2003. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi

Acuan Dari Skripsi

- Elva Susanti Anwar. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Astra Credit Companies (ACC) Kota Padang. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial Politik Universitas Negeri Padang (tidak dipublikasikan)
- Kristanti Pahlawansjah Harahap. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. Fakultas Ekonomi Universitas Semarang (dipublikasikan)
- Selvia Larose. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pariaman. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial Politik Universitas Negeri Padang (tidak dipublikasikan)

Acuan Dari Lembaga yang ditulis atas nama lembaga tersebut

PT. Telkom Indonesia. 2009. *Data Perusahaan Tentang Gambaran Umum Perusahaan*. Jakarta. 198 hal

Acuan Dari Website

Cokrominoto, 2007. *Unsur-unsur yang membentuk kinerja*.
<http://www.cokrominoto.wordpress> diakses 16 November 2012

Robbins, 2007. *Karakteristik Budaya Organisasi*. <http://teorionline.wordpress>
diakses 16 November 2012