

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut akan dikemukakan berikut ini :

Kristianto, et al (2013) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan pada PT. Alfaria Trijaya (Alfamart). Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Disimpulkan bahwa penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Alfaria Trijaya (Alfamart).

Lindiawati (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Macan Yaohan Indonesia Cabang Merak Jingga Medan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda, disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dede Sumarni (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Maju Bersama Cabang Medan). Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki

pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dapat di rangkum pada tabel 2 berikut:

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

NAMA/TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
Kristianto, et al (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan Pada PT. Alfaria Trijaya	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, terhadap kinerja karyawan	Metode analisis regresi linier berganda	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Alfaria Trijaya
Lindiawati (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Macan Yaohan Indonesia Cabang Merak Hingga Medan	Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	Metode analisis regresi linier berganda	Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Macan Yaohan Indonesia Cabang Merak Hingga Medan
Dedi Sumarni (2011)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Maju Bersama	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Metode analisis regresi linier berganda	Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Budaya

	Cabang Medan			Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Maju Bersama Cabang Medan
--	--------------	--	--	---

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut. (Malayu S.P.Hasibuan, 2008:170)

#### Indikator Gaya Kepemimpinan

Terdapat 5 Indikator gaya kepemimpinan yaitu:

#### 1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin, serta kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat.

## 2. Kebiasaan

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

## 3. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberikan tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin berperan aktif, sedangkan lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen

## 4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadikan penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan, keberanian.

## 5. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

(Tarsisius Hani Handoko, 2008:198)

### Tipe Kepemimpinan

Terdapat tiga tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Otokratis, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:
  - a. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.

- b. Teknik-teknik dan langkah-langkah yang diatur oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- c. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota
- d. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian terhadap kinerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.
- e. Pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang di ambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab di pegang oleh pemimpin tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan
- f. Tidak ada toleransi terhadap kesalahan yang telah di lakukan oleh karyawan, selalu mengambil keputusan secara sepihak tanpa mengikut sertakan karyawan. (Tarsisius Hani Handoko, 2008:298)

2. Demokratis, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan di ambil dengan dorongan dan bantuan dari kelompok.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang akan dipilih.

c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

3. Liberal (*Laissez-faire*), mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin..

b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila akan memberikan informasi pada saat di tanya. Pemimpin tidak mengambil bagian dari diskusi kerja

c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas. (Tarsisius Hani Handoko, 2008:301)

Dari ketiga tipe kepemimpinan, maka gaya kepemimpinan demokratis dapat efektif untuk diterapkan dengan adanya pengaruh dan komunikasi yang baik antara pemimpin dengan karyawan dan dalam situasi yang tepat. Untuk mendukung kepemimpinan, maka perlu mengetahui dan menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol oleh para pimpinan, membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan dalam menaikkan prestasi dengan cara pelatihan dan pengarahan, membantu para bawahan dengan menjelaskan apa yang bisa diterapkan darinya, mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat frustrasi, dan menaikkan kesempatan-kesempatan untuk memuaskan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektivitas kerja.

Kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah :

1. Kemandirian, berhasrat untuk melakukan tindakan sebagai individual

2. Besarnya rasa keingintahuan, untuk mengetahui sesuatu yang belum diketahui
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, dan suka berkawan
5. Perfeksionis, serta ingin mendapatkan yang sempurna
6. Mudah menyesuaikan diri atau adaptasi tinggi
7. Sabar namun ulet
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, dan realistis
9. Komunikatif serta pandai berbicara atau berpidato
10. Berjiwa wiraswasta
11. Sehat jasmani, dinamis, sanggup, dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko
12. Tajam firasatnya, tajam dan adil pertimbangannya
13. Berpengetahuan luas dan luas akan ilmu pengetahuan
14. Memiliki motivasi tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai
15. Punya imajinasi tinggi. (R. Kartono, 2006:31)

#### Gaya Kepemimpinan Demokratis

“Gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan”. gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan yang berpusat pada orang

dimana mengizinkan pekerja lebih mengontrol dan berpartisipasi secara individual dalam pembuatan keputusan. (Stephen P. Robbins, 2005:121)

Terdapat beberapa ciri-ciri pemimpin demokratis yaitu:

1. Dalam menggerakkan bawahannya selalu bertitik tolak pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang paling mulia didunia
2. Senang menerima saran, kritik, dan pendapat dari bawahan
3. Selalu menjadikan bawahan lebih sukses darinya
4. Mendorong bawahan untuk mengambil keputusan
5. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin. (R. Kartono, 2006:28)

Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis adalah :

1. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor
2. Merasa lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan
3. Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan
4. Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi. (Harbani Pasalong, 2008:14)

### 2.2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, nilai, dan pola perilaku yang dilakukan dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh

setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan. (Victor Tan, 2006:349)

Budaya organisasi adalah menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen pada area yang lebih luas dari pada kepentingan individu, dapat meningkatkan kemandirian sistem dan berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan membentuk sikap perilaku karyawan. (Windiawati Siwi Respati, 2010:248)

#### Indikator Budaya Organisasi

Terdapat 6 Indikator budaya organisasi yaitu :

##### 1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam perusahaan mempunyai dampak yang positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauh mana informasi dapat disebarkan dalam organisasi.

##### 2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya tersendiri dalam budaya perusahaan, apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana perusahaan memandang keras karyawan,

atau sejauh mana perusahaan memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana perusahaan memotivasi karyawan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di perusahaan itu, yang selanjutnya akan mempengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.

### 3. Karakteristik organisasi

Karakter organisasi juga mempengaruhi budaya perusahaan, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

### 4. Proses-proses administrasi

Meliputi proses pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

### 5. Struktur organisasi

Struktur mungkin kaku atau fleksibel. Selain itu dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan konfirmasi tinggi ataupun rendah. Semuanya ini akan mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan konformitas yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatunya harus dibuat dengan dengan aturan

tertulis. Dalam struktur yang fleksibel dan konformitas yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

#### 6. Gaya manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian, yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan itu. (John M. Ivancevich, 2006:280)

Fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
2. Membangun rasa identitas bagi anggota organisasi
3. Mempermudah tumbuhnya komitmen
4. Meningkatkan kemantapan system social, serta perekat social, menuju integritas organisasi. (John M. Ivancevich, 2006:294)

Ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut

4. Orientasi orang. Se jauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu
5. Orientasi tim. Se jauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu
6. Keagresifan. Berkaitan dengan keagresifan karyawan
7. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik. (John M. Ivancevich, 2006:289)

### 2.2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. (Faustino Cardosa Gomes, 2003:60)

Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. (Mangkuprawira, 2007:153). Kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. (Faustino Cardosa Gomes, 2003:195)

“Kinerja karyawan adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya”. Pengukuran kinerja karyawan menurut sistem pemasangan fisik perorangan atau per jam kerja orang yang diterima secara luas. Namun dari sudut

pandang atau dari pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Untuk mengukur suatu kinerja karyawan dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam kerja yang yang dipergunakan untuk bekerja. Jadi jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan untuk bekerja namun dibayar, liburan , cuti, libur karena sakit, tugas luar dan lainnya. (Sondang P. Siagian 2006:2)

#### Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat 4 indikator kinerja karyawan yaitu:

##### 1. Peningkatan pendidikan

Pendidikan dan latihan menambah pengetahuan dan keterampilan kerja. Latihan dapat dilakukan di dalam maupun diluar pekerjaan. Latihan yang dilakukan umumnya bersifat formal

##### 2. Perbaikan penghasilan dan pengupahan

Perbaikan pengubahan pada akhirnya akan dapat menjamin perbaikan gizi dan kesehatan. Kekurangan gizi masyarakat bukan saja menghambat pertumbuhan anak-anak tetapi juga secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Rendahnya tingkat pendapatan menyebabkan seseorang tidak dapat memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, perumahan dan kesehatan yang memadai, yang lebih lanjut menyebabkan kinerja yang rendah.

### 3. Pemilihan teknologi sarana pelengkap untuk berproduksi

Seseorang yang menggunakan peralatan yang lengkap dan sempurna lebih tinggi kinerjanya, dibandingkan dengan orang yang menggunakan peralatan yang lebih sederhana.

### 4. Loyalitas

pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Untuk mengukur suatu kinerja karyawan dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam kerja yang dipergunakan untuk bekerja. Jadi jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan untuk bekerja namun dibayar, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan lainnya. (J. Ravianto, 2006:2)

Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan peningkatan mutu pendidikan, perbaikan pendapatan karyawan, penggunaan peralatan yang lebih lengkap, dan peningkatan kualitas pimpinan.

Pengukuran kinerja karyawan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan, praktisnya sebagai standar dalam pembayaran upah karyawan.

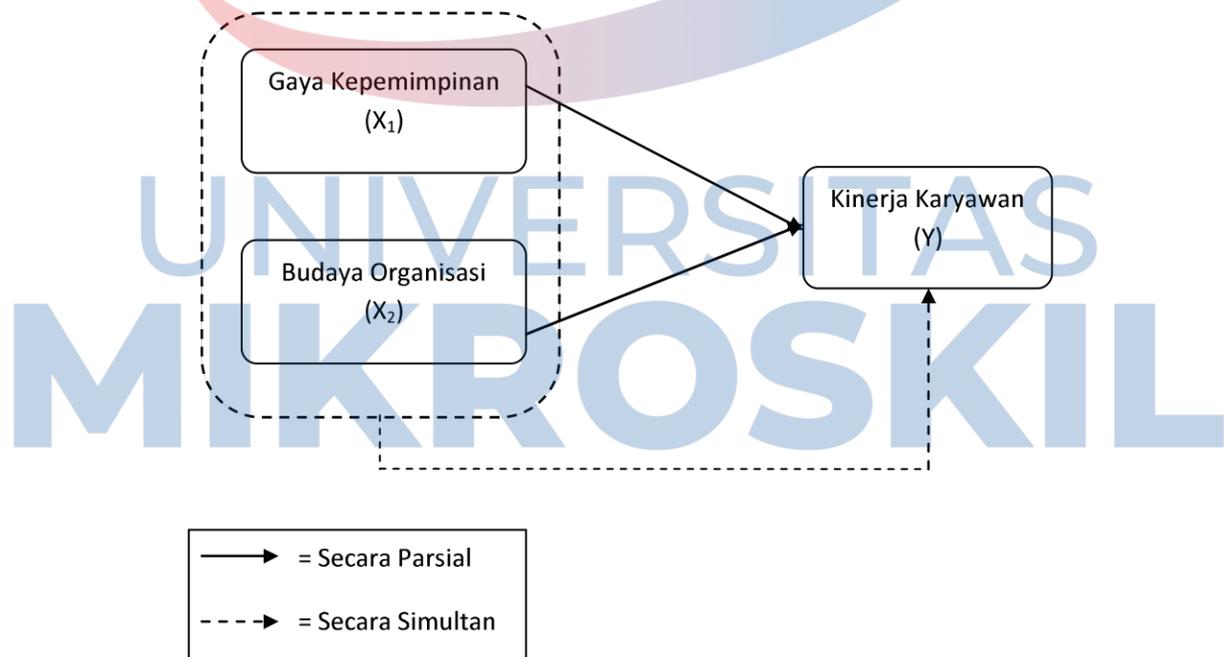
Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan peningkatan mutu pendidikan, perbaikan pendapatan karyawan, penggunaan peralatan yang lebih lengkap, dan peningkatan kualitas pimpinan.

Pengukuran kinerja karyawan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan, praktisnya sebagai standar dalam pembayaran upah karyawan.

Ada dua macam alat pengukuran kinerja karyawan, yaitu:

1. Physical productivity, yaitu produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran, panjang, berat, banyaknya unit, waktu, dan biaya tenaga kerja.
2. Value productivity, yaitu ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, dollar, dan lainnya. (Ravianto, 2006:21)

### 2.3 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

**a. Pengaruh Antara Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang akrab dan saling tolong menolong dengan teman sekerja adalah sangat penting dan memiliki pengaruh kuat dengan kinerja karyawan dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. (Miller et al. 2001)

**b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja, sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh yang ia hendaki dan yang ia harapkan. (John M. Ivancevich, 2006:44)

**2.4 Hipotesis**

Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Aceh Tamiang