

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Regina, 2017)

Menurut Thoha (2010) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Hasibuan (2013) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Rivai (2014) adalah

sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang digunakan dalam memengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Atau dapat dikatakan sebagai sifat, kapasitas atau kemampuan seseorang dalam memimpin. Untuk itu pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai.

#### 1. Jenis- Jenis gaya kepemimpinan

Menurut Thoha (2013) gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Otokratis  
Kepemimpinan otokratis ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

## 2. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Kartono (2008) mengemukakan gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

### a. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

### b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

### c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## 2. Budaya Organisasi

Dalam suatu perusahaan perlu memiliki suatu acuan baku sehingga karyawan dapat diberdayakan secara optimal. Acuan baku tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya perusahaan yang

secara sistematis menuntut para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja bagi perusahaan (Moeljono, 2003). Dengan demikian budaya perusahaan menjadi fungsi yang strategis dalam operasional suatu perusahaan. Budaya organisasi juga dibentuk untuk mengatasi permasalahan dan kemajuan sebuah perusahaan.

Dalam teori Schein (1992) Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Robbins dan Judge (2015) mengartikan bahwa budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Selain itu Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai salah satu ciri yang membedakan dengan

organisasi lainnya. Dapat dikatakan pula budaya organisasi merupakan nilai, norma atau pedoman yang ditetapkan oleh perusahaan untuk ditanamkan kepada para karyawan. Sehingga karyawan mempunyai acuan untuk berperilaku dan mengambil keputusan.

Robbins (2010) mengemukakan kekuatan budaya perusahaan akan menghasilkan kinerja perusahaan dengan baik, karena anggapannya bahwa budaya yang kuat adalah budaya yang bisa menanamkan nilai-nilai budaya perusahaan secara kokoh dan bisa diterima secara luas oleh para karyawan. Selain itu Robbins (2010) mengemukakan budaya lahir dan berkembang melalui visi para pendiri organisasi karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dipegang oleh sang pendiri. Setelah itu budaya organisasi akan berkembang melalui seleksi karyawan.

Paramanager biasanya akan menyeleksi seorang karyawan tidak hanya berdasarkan kualifikasi kemampuan, tetapi juga dengan melihat apakah karyawan tersebut dapat berbaur dengan baik dalam organisasi. Terakhir, para karyawan beradaptasi dengan budaya organisasi melalui sosialisasi, yaitu sebuah proses yang membantu para karyawan baru untuk memahami cara-cara organisasi menjalankan berbagai pekerjaannya.

## 1. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan beberapa fungsi budaya organisasi yaitu:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dari pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui bahwa budaya itu penting dimiliki oleh suatu organisasi. Budaya tidak hanya berguna bagi organisasi tetapi juga berguna bagi karyawan dan tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi juga akan mendorong terciptanya sebuah komitmen organisasi yang akan menguntungkan, untuk itu budaya organisasi harus dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 2. Indikator Budaya Organisasi

Umi (2015) mengemukakan bahwa indikator budaya organisasi dapat diukur dari beberapa bagian yaitu:

### a. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan dibawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

### b. Nilai Dominan

Nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

### c. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh



karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

d. **Iklm organisasi**

Iklm organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklm organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

**3. Kinerja**

Mangkunegara (2016) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Roziqin (2010) berpendapat bahwa kinerja secara umum dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Sedangkan Hasibuan (2013) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan

tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap individu dalam melakukan tugasnya. Kinerja juga merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sehingga dapat memberikan dampak baik terhadap kualitas perusahaan.

## 1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan

pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (The right man in place, The man on the right job).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2. Indikator-Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung Jawab

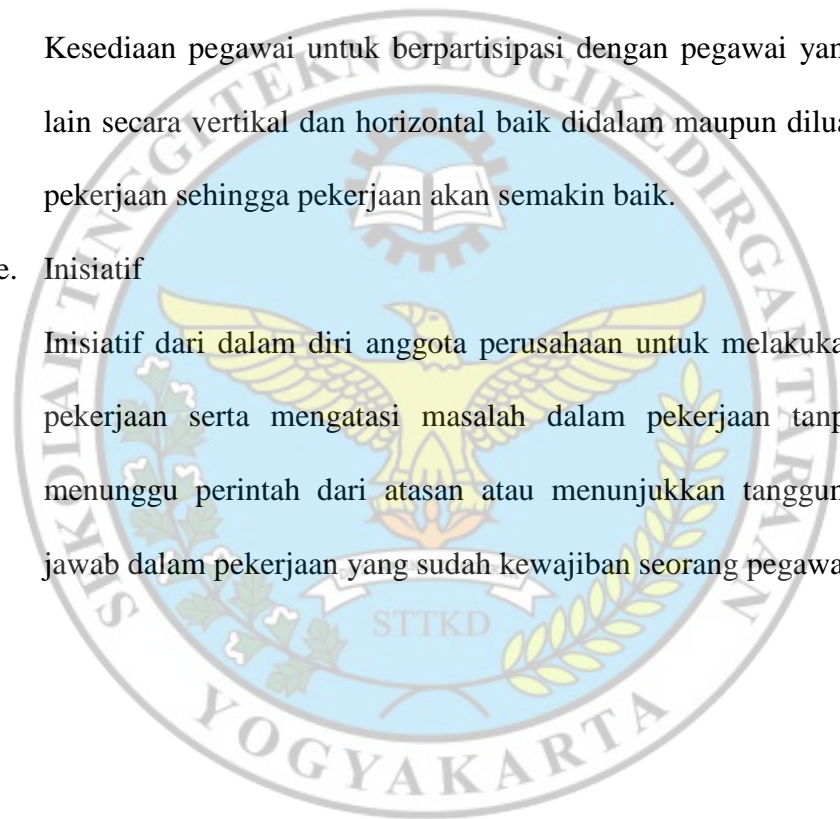
Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerja Sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.



## B. Penelitian yang Relevan

Tabel 2.1 Penelitian yang relevan

NO	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ernawati	2016	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (PERSERO).	Hasil dari penelitian ini menunjukkan variabel budaya organisasi dan kompetensi secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura (Persero) pada kantor pusat. Variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan kompetensi sebesar 66,8%. Sedangkan sisanya sebesar 33,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

2.	Ilyas Muhajir	2014	Analisis Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Dok dan perkapalan kodja bahari (persero).	Gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Budaya organisasi paling berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil data, maka model yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
3.	Arini Yulianita	2017	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan CV.Cipta nusa sidoarjo.	Hasil penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja

				<p>karyawan. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi secara parsial pula berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel yang berpengaruh paling signifikan yaitu gaya kepemimpinan.</p>
--	--	--	--	---

Berdasarkan tabel di atas, ada beberapa perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian yang relevan. Perbedaanannya terletak pada tempat penelitian yang dilaksanakan. Adapun perbedaan lainnya terletak pada variabel-variabel yang digunakan.

### C. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Gaya Kepemimpinan

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa di Bandar Udara Internasional Lombok.

Ha : Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa di Bandar Udara Internasional Lombok.

2. Budaya Organisasi

H0 : Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa di Bandar Udara Internasional Lombok.

Ha : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa di Bandar Udara Internasional Lombok.

3. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

H0 : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa di Bandar Udara Internasional Lombok.

Ha : Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa di Bandar Udara Internasional Lombok.

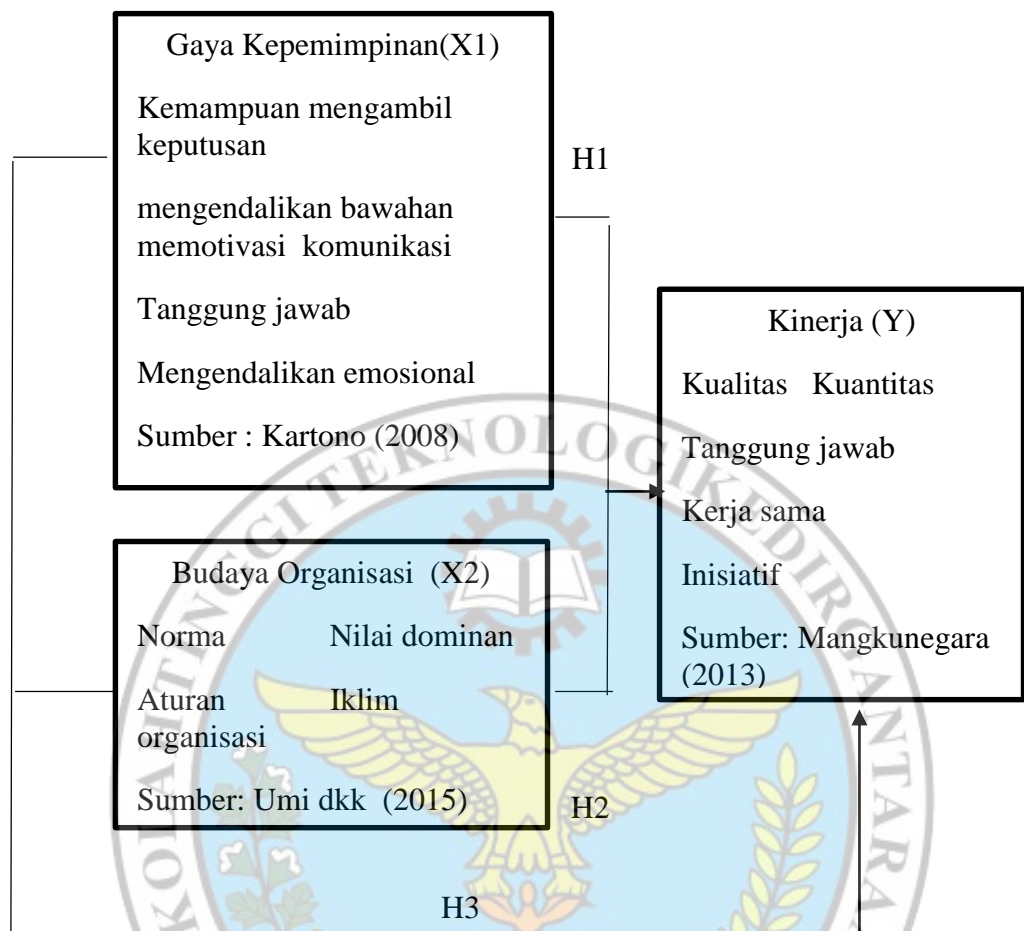
**D. Kerangka Pemikiran**

Menurut Sugiyono (2017) kerangka berpikir adalah sintesa yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis penelitian yang berbentuk bagan alur yang dilengkapi penjelasan kualitatif. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan pengaruh dari variabel bebas gaya kepemimpinan (X1) dengan indikator kemampuan mengambil keputusan, mengendalikan



bawahan, memotivasi, komunikasi, tanggung jawab dan mengendalikan emosional serta budaya organisasi (X2) dengan indikator norma, aturan organisasi, nilai dominan, dan iklim terhadap variable terikat (Y) yaitu kinerja karyawan dengan indikator kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif.





Gambar 2.1 Kerangka pemikiran

Keterangan :

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

H3: Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.