

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab dua ini dijelaskan beberapa teori mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, serta kinerja yang dapat mendukung penelitian ini. Selain itu, dalam bab ini akan dipaparkan beberapa hal lain yaitu penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

#### 2.1.Landasan Teori

##### A. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu (Robbins, dan Judge 2008:49). Sedangkan menurut Nuraini (2002: 67), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Indikator – indikator yang digunakan untuk mencerminkan kepemimpinan (Robbins, dan Judge 2008:91) adalah:

##### 1. Kepemimpinan Transaksional

###### - Contingent reward

Mengontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.

###### - Management by exception

Menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

- Charisma

Memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.

- Inspirational motivation

Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang – lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud – maksud penting dalam cara yang sederhana.

- Intellectual stimulation

Menggalangkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.

- Individual consideration

Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih (coach), menasihati.

## B. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama (Robbins, dan Judge 2003:525). Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karekteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2010:19).

Indikator – indikator yang digunakan untuk mencerminkan budaya organisasi (Robbins, dan Judge 2008:256) adalah :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.

Artinya tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap hal-hal rinci.

Artinya tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi terhadap hasil.

Artinya tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Orientasi terhadap individu.

Artinya tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil terhadap individu yang ada didalam organisasi.

5. Orientasi terhadap tim.

Artinya tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

6. Agresifitas.

Artinya tingkat tuntutan terhadap orang – orang yang berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.

### C. Lingkungan Kerja

Dalam jurnal Pramudyo (2010:3), hal pertama yang harus diusahakan untuk memperbaiki kinerja karyawan adalah menjamin agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami ketegangan – ketegangan, atau dengan kata lain perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya.

Menurut Ahyari (2006:30), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain:

#### 1. Penerangan

Penerangan adalah cukupnya sinar yang masuk ke dalam ruang kerja masing-masing karyawan perusahaan. Penerangan yang ada harus sesuai dengan kebutuhan, tidak terlalu terang tetapi juga tidak terlalu gelap. Dengan sistem penerangan yang baik diharapkan karyawan akan menjalankan tugasnya dengan lebih teliti, sehingga kesalahan karyawan dalam bekerja dapat diperkecil.

#### 2. Suhu udara

Temperatur udara atau suhu udara terlalu panas bagi karyawan akan dapat menjadi penyebab menurunnya kepuasan kerja para karyawan, sehingga akan menimbulkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan pekerjaan.

#### 3. Suara bising

Karyawan memerlukan suasana yang dapat mendukung konsentrasi dalam bekerja, suasana bising yang bersumber dari mesin-mesin pabrik maupun dari kendaraan umum akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.

#### 4. Ruang gerak

Manajemen perusahaan perlu untuk memperhatikan ruang gerak yang memadai dalam perusahaan agar karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik. Terlalu sempitnya ruang gerak yang tersedia akan mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja dengan baik. Oleh

karena itu, manajemen perusahaan tentunya harus dapat menyusun perencanaan yang tepat untuk ruang gerak dari masing-masing karyawan.

#### 5. Keamanan kerja

Keamanan kerja merupakan faktor penting yang perlu juga diperhatikan oleh perusahaan. Kondisi kerja yang aman akan membuat karyawan tenang dalam bekerja, sehingga meningkatkan produktivitas karyawan.

#### D. Kinerja

Menurut Wirawan (2009:5) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009: 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Indikator – indikator yang mencerminkan kinerja (Steer, 1985 dalam Suharto dan Sucahyo, 2005) adalah:

##### 1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kepribadian serangkaian ciri yang relatif mantap, dipengaruhi oleh keturunan dan faktor social, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

##### 2. Kejelasan dan penerimaan atas pekerja.

Merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya.

##### 3. Tingkat motivasi pekerja.

Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengerahkan dan mempertahankan perilaku.

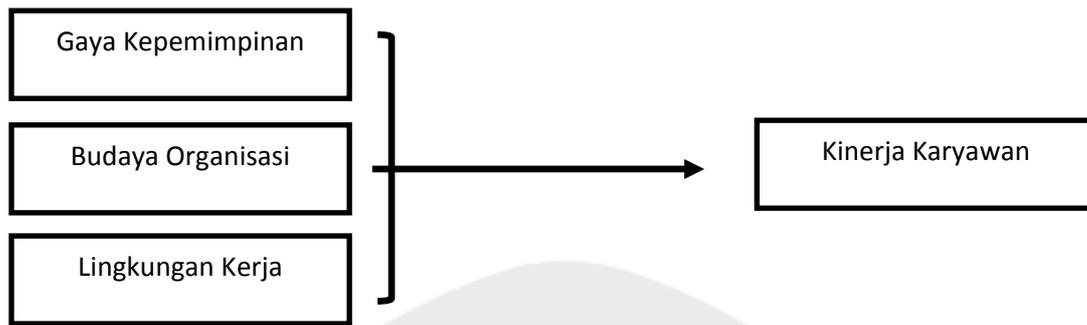
## 2.2. Penelitian Sebelumnya

Pramudyo (2010) meneliti mengenai Analisis Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta, dengan sampel sebanyak 150 responden ini mengemukakan bahwa kinerja merupakan faktor yang penting bagi para dosen negeri dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Motivasi, kompetensi, dan kepemimpinan penting dipertimbangkan dalam menjelaskan kinerja ini. Apabila dosen mempunyai motivasi dan kompetensi yang tinggi serta didukung dengan kepemimpinan yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Lingkungan kerja dalam penelitian ini tidak berpengaruh pada kinerja.

Tintami, Pradhanawati, dan Susanto (2012) meneliti mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT.Djarum Kudus. Penelitian yang menggunakan 66 responden ini disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh secara simultan dan signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja.

## 2.3. Kerangka Pemikiran

Pemikiran yang mendasari penelitian ini pada hakekatnya adalah bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar.2.1**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Sumber: Model ini disusun berdasarkan hipotesis penelitian Pramudyo (2010)

Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pramudyo (2010) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja.

Gaya kepemimpinan memiliki dua macam yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyo (2002) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi terdiri dari inovasi, pengambilan keputusan, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, dan agresifitas. Penelitian yang dilakukan oleh Tintami, Pradhanawati, dan Susanto (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Lingkungan kerja terdiri dari penerangan, suhu udara, suara bising, ruang gerak dan keamanan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Pramudyo (2010) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.4.Hipotesis

Dari penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran diatas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

Pemimpin menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian menyatukan orang-orang dengan mengomunikasikan visi ini dan menginspirasi orang-orang tersebut untuk mengatasi berbagai rintangan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyo (2002) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y1).**

Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Karenanya dapat diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi yang sama. Penelitian yang dilakukan oleh Tintami, Pradhanawati, dan Susanto (2012) menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y2).**

Lingkungan Kerja merupakan hal kecil yang dapat menimbulkan efek yang besar. Lingkungan Kerja yang nyaman dapat membuat kinerja karyawan semakin baik, karena karyawan akan merasa diperhatikan dan nyaman untuk bekerja tanpa harus takut akan hal-hal yang membahayakan. Penelitian yang dilakukan oleh Pramudyo (2010) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja guru dan karyawan.**

Mengacu pada kemungkinan adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; maka secara konseptual gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan(X1), budaya organisasi (X2), dan lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan.**

