

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Variabel Penelitian

2.1.1.1. Gaya Kepemimpinan

Karyawan memiliki persepsi yang bersifat subjektif terhadap pemimpinnya. Hal ini bisa didukung dengan pernyataan dari Mayfield (2017) bahwa sikap pemimpin berdampak terhadap persepsi dan opini karyawan terhadap pemimpin. Bagaimana pemimpinnya memimpin, bersikap dan berinteraksi dengan bawahannya. Kebebasan yang pemimpin berikan terhadap karyawannya juga berdampak pada cara bawahan bekerja di lingkungan. pemimpin yang cenderung memberikan kebebasan pada karyawannya akan memberi dampak positif pada lingkungan kerja dan menumbuhkan kreativitas pada karyawannya, sebaliknya jika pemimpin cenderung kaku dan mengekang pada karyawannya akan memberikan dampak negatif pada lingkungan kerja dan menghambat kreativitas yang dapat terjadi pada karyawannya.

Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap pemimpinnya cenderung menaruh kepercayaan dan kenyamanan terhadap pemimpinnya. Hal ini karena karyawan merasa dihormati dan diapresiasi oleh pemimpin. Sedangkan untuk karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap pemimpinnya cenderung terintimidasi oleh pemimpin dan memilih bekerja dengan pemimpin yang memiliki hubungan darah atau satu keluarga dengan karyawan (Parmer dan Dillard Jr., 2018). Persepsi karyawan terhadap pemimpin dapat berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan di lingkungan kerja.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang suportif cenderung memberi persepsi yang positif dari karyawannya (Mariappanadar, 2018). Jenis kelamin juga dapat menjadi faktor dari terbentuknya persepsi pada karyawan pada pemimpin dalam memberi imbalan dengan perasaan. Terbukti bahwa pemimpin pria lebih banyak dalam memberi imbalan yang didasari oleh perasaan (menghargai, mengapresiasi, dkk) dibanding pemimpin wanita, hal ini juga

dikarenakan pemimpin wanita yang masih terbilang sedikit (Silva dan Mendis, 2017).

Keuntungan yang didapat karyawan selama bekerja di dalam perusahaan juga dapat mengubah persepsi karyawan terhadap kepedulian pemimpin terhadap karyawannya (Laundon *et al.*, 2019). Pada faktor eksternal juga bisa meliputi kegiatan tanggung jawab secara sosial oleh perusahaan (CSR) yang diadakan oleh perusahaan atas keputusan pemimpin. Walaupun tidak begitu berpengaruh terhadap persepsi karyawan atas perusahaan, tapi dapat berpengaruh pada persepsi karyawan dengan pemimpin (Bogan dan Dedeoglu, 2019). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin tidak selalu sama, tetapi tiap gaya kepemimpinan memiliki satu fungsi yang sama untuk menjalankan fungsi kepemimpinan dalam memimpin bawahannya. Berikut gaya-gaya kepemimpinan (Mattayang, 2019):

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama tanpa adanya paksaan. Gaya kepemimpinan ini berpusat pada bawahannya dalam melakukan keputusan secara bersama. Hal ini terjadi karena adanya komunikasi secara dua arah antara pemimpin dengan bawahan. Nama lain dari gaya kepemimpinan ini disebut juga sebagai gaya kepemimpinan partisipatif.

b. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin jarang dalam memberikan arahan dan cenderung memberikan tugas dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan ini biasanya ditujukan untuk bawahan yang sudah mampu dan dipercaya dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Walaupun pemimpin tidak terlalu banyak ikut andil dalam mengatur bawahannya secara langsung, pemimpin masih tetap memberi dukungan kepada bawahannya.

c. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Pemimpin memimpin berdasarkan aturan dan prosedur yang sudah ditetapkan. Dalam pengambilan keputusan didasarkan pada aturan dan standar. Maka untuk itu, dalam pengambilan keputusan sifatnya tidak fleksibel. Pemimpin yang menentukan bagaimana bawahannya akan melaksanakan tugasnya didasari oleh standar kinerja yang sudah ditentukan.

d. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin cenderung mendorong bawahan dalam mengambil inisiatif untuk melakukan tugasnya. Bawahan diperbolehkan untuk mengambil keputusan karena bawahan memiliki tingkat kompetensi dan keyakinan dalam mengejar tujuan. Maka dari itu, pemimpin jarang menggunakan kekuasaannya dan bawahan cenderung dibebaskan untuk bekerja sesuka hati.

e. Gaya Kepemimpinan Otoriter/Authoritarian

Dalam segala keputusan dan kebijakan terpusat penuh kepada pemimpin. Pembagian tugas dan tanggung jawab ditentukan oleh pemimpin, dan bawahan hanya sekedar melaksanakan tugas yang diberi. Inisiatif bawahan pada gaya kepemimpinan ini kurang diperhatikan oleh pemimpin.

f. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Pemimpin biasanya kurang bijaksana dalam memimpin bawahannya, maka dari itu pemimpin cenderung bersikap seperti diktator. Gaya kepemimpinan ini kaku dan formal dimana perintah diberikan secara komando. Masukan dari bawahan jarang diterima oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini.

g. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan dalam menginspirasi dan mempengaruhi karyawannya. Pemimpin ikut membantu dalam memecahkan masalah di organisasi dengan cara

yang baru. Pemimpin pada gaya kepemimpinan ini lebih sosial dan peduli terhadap usaha dari kinerja karyawannya.

h. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan ini berlandaskan dengan penghargaan (*rewards*) dan hukuman (*punishment*). Hubungan antara atasan dengan karyawan hanya berlandas pada tugas yang diberikan pula. Maka dari itu, hubungan bersifat transaksi.

Gaya kepemimpinan dari tiap pemimpin akan berbeda tergantung dari sikap dan sifat pemimpin. Berdasarkan gaya kepemimpinan yang sudah disebutkan di atas, cenderung lebih banyak membahas mengenai keterlibatan bawahan pada tiap gaya kepemimpinan. Pemimpin yang sifatnya keras cenderung jarang melibatkan dan mendengar bawahan, sedangkan pemimpin yang sifatnya fleksibel cenderung melibatkan dan mendengar bawahannya.

2.1.1.2. Budaya Organisasi

Budaya merupakan sesuatu yang tertanam dalam nilai, asumsi, perilaku, dan sikap individu-individu di dalamnya (Syafriada *et al*, 2022). Maka, budaya organisasi merupakan ciri khas dari suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah pola yang berisikan asumsi-asumsi dasar yang telah ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dalam memecahkan masalah-masalah internal atau eksternal (Riyuzen, 2020). Riyuzen juga berpendapat bahwa tidak semua budaya organisasi itu selalu positif. Oleh sebab itu, dalam menunjang budaya organisasi yang positif dibutuhkan budaya yang sangat mendukung dalam suatu perusahaan atau organisasi. Groysberg *et al* (2018) berpendapat bahwa terdapat beberapa konteks tambahan dalam budaya organisasi yaitu budaya tujuan, mempelajari budaya organisasi, budaya organisasi yang menyenangkan, hasil budaya organisasi, budaya organisasi otoritas, dan budaya organisasi keselamatan.

2.1.1.3. Kualitas Kerja

Menurut Soetjipto (2017) kehidupan kerja yang berkualitas adalah bentuk tatanan dari keseluruhan proses kerja hingga hasil pencapaian kerja. Kualitas kerja mencakup semua proses sampai hasil kerja suatu individu atas tugas yang telah diberikan. Yadav & Naim (2018) berpendapat bahwa kualitas kerja seorang

individu kebanyakan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal yang didukung oleh perusahaan.

2.1.1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan output dari produktivitas karyawan. Menurut Robbins (2018), kinerja sendiri merupakan output manusia yang dapat diukur dari kepuasan, kewarganegaraan, *turnover*, absensi dan produktivitas. Kinerja karyawan juga harus mencerminkan derajat organisasi atau perusahaan. Hal ini didukung oleh Agus Jamaludin (2017) agar kinerja dapat mencerminkan derajat kompetensi suatu perusahaan atau organisasi, kinerja karyawan harus mengikuti tata cara atau prosedur yang sudah ditetapkan. Selain itu, Kasmir (2018:182) berpendapat bahwa kinerja sendiri merupakan output dan input kerja yang diraih saat mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab tiap karyawan yang dipasrahkan pada waktu tertentu.

2.1.2. Proposisi Penelitian

2.1.2.1. Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan bisa memberi dampak pada kinerja karyawan dalam organisasi. Didukung oleh penelitian dari Agus Jamaludin (2017) mengenai bagaimana gaya kepemimpinan berdampak dengan signifikan pada kinerja karyawan. Dalam hasil lainnya dari Yolanda & Agustina (2018), memberi pernyataan adanya relasi positif terhadap gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dikerjakan Siswanto & Hamid (2017) dimana gaya kepemimpinan memberi pengaruh secara bersamaan (simultan) pada kinerja karyawan.

2.1.2.2. Pengaruh Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Didukung oleh penelitian dari Sucipto *et al* (2019) dimana budaya organisasi memberi pengaruh secara positif dan juga signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian lainnya dikerjakan Muis *et al* (2018) berpendapat bahwa dalam hasil

penelitiannya budaya organisasi secara parsial memberi pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Meutia & Husada (2019) juga berpendapat sama bahwa budaya organisasi memberi pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan dalam hasil penelitian mereka.

2.1.2.3. Pengaruh Antara Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas kerja mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Soetjipto (2017) berpendapat dimana terdapat relasi kualitas kerja dan kinerja karyawan karena dimana kinerja karyawan sendiri yaitu dari tugas yang telah diberikan. Priyono (2020) juga berpendapat dimana penelitiannya ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja dengan kinerja karyawan. Melalui penelitian dari Hasmalawati (2018) dimana dalam hasil penelitiannya ada relasi signifikan kualitas kerja dan kinerja karyawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. 10 Jurnal Internasional

No	Penulis (Tahun)	Judul	Objek	Negara	Hipotesis	Hasil
1.	Tahir Ahmad (2015)	Capacity Building Boost Employees Performance	Banking	Pakistan	Support Supervisor and Organizational Support for Career Development (OSCD) → Employee Performance	Tidak Signifikan
					Capacity Building → Employee Performance	Signifikan

2.	Muhammad Abid Saleem (2018)	Enhancing Performance and Commitment Through Leadership and Empowerment: An Emerging Economy Perspective	Banking	Pakistan	Transformational Leadership → Employee Performance	Signifikan
					Behavioral Integrity → Employee Performance	Signifikan
					Employee Empowerment → Employee Performance	Signifikan
3.	Li Sun T. Robert Yu (2015)	The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Performance and Cost			Corporate Social Responsibility (CSR) → Employee Performance	Signifikan
4.	Zulqurnain Ali (2019)	Predicting Engagement and Performance Through Firm's Internal Factors: Evidence from Textile Sector	Textile	Pakistan	Work-life Balance → Employee Engagement (EE)	Tidak Signifikan
					Internal Communication → Employee Engagement (EE)	Signifikan
					Rewards and Recognition → Employee Engagement (EE)	Signifikan

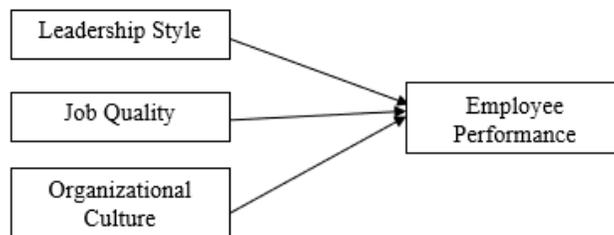
					Employee Engagement (EE) → Employee Performance	Signifikan
5.	Khanan Nan (2017)	Factor Analysis-validated Comprehensive Employee Job Performance Scale		Thailand	Job Quality → Employee Performance	Signifikan
					Job Quantity → Employee Performance	Signifikan
					Job Time → Employee Performance	Signifikan
6.	Philip Wolfgang Lichtenthaler (2018)	Leadership, Job Crafting, and Employee Health and Performance			Promotion-focused Job → Employee Performance	Signifikan
					Employee-oriented Leadership → Promotion-focused Job	Tidak Signifikan
7.	Rana Muhammad Sohail Jafar (2019)	Social Media Usage and Employee's Job Performance: The Moderating Role of Social Media Rules		Pakistan	Personal Use Social Media → Information Sharing	Signifikan
					Personal Use Social Media → Obtaining Information	Signifikan

					Work-related Social Media → Information Sharing	Signifikan
					Work-related Social Media → Information Sharing	Signifikan
					Information Sharing → Employee Performance	Signifikan
					Obtaining Information → Employee Performance	Signifikan
8.	Suharno Pawirosumarto (2016)	The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia	Hotels and Resorts	Indonesia	Work Environment → Job Satisfaction	Signifikan
					Leadership Style → Job Satisfaction	Signifikan
					Organizational Culture → Job Satisfaction	Signifikan
					Work Environment → Employee Performance	Tidak Signifikan

					Leadership Style → Employee Performance	Signifikan
					Organizational Culture → Employee Performance	Tidak Signifikan
					Job Satisfaction → Employee Performance	Tidak Signifikan
9.	Batia Ben Hador (2016)	How Intra- organizational Social Capital Influences Employee Performance			Intra- Organizational Social Capital → Employee Performance	Signifikan
10.	Bassem E. Maamari (2018)	How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employee's Performance of Gender		Middle Eastern	Organizational Culture → Employee Performance	Signifikan

2.3. Kerangka Berpikir

Persepsi karyawan terhadap pemimpin



Gambar 2.1. Model Kerangka Berpikir

Berdasarkan Gambar 2.3 memperlihatkan variabel gaya kepemimpinan (*leadership styler*) memiliki hubungan secara langsung dengan variabel kinerja karyawan (*employee performance*). Variabel kualitas kerja (*job quality*) memiliki hubungan secara langsung dengan variabel kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi (*organizational culture*) ada hubungan secara langsung dengan kinerja karyawan.

2.4. Hipotesis

2.4.1. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Variabel gaya kepemimpinan ada pengaruh pada variabel kinerja karyawan. Keduanya saling berhubungan dan berdampak satu sama lain. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

H1: Gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan

2.4.2. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Keduanya saling berhubungan dan berdampak satu sama lain. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

H2: Budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

2.4.3. Hubungan Antara Kualitas Kerja dengan Kinerja Karyawan

Variabel kualitas kerja memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Keduanya saling berhubungan dan berdampak satu sama lain. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan kualitas kerja dan kinerja karyawan.

H3: Kualitas kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.