

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian Ningsih (2005) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada UPPTI Universitas Brawijaya Malang menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan di UPPTI Universitas Brawijaya Malang. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik uji F dengan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) yang menunjukkan bahwa nilai F hitung (68,559) lebih besar dari nilai F tabel (2,86), sehingga secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan Semangat Kerja Karyawan.

Hasil perhitungan analisis regresi dalam penelitian ini diperoleh nilai R^2 sebesar 0,862. Hal ini menunjukkan bahwa 86,2% variabel Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Semangat Kerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 13,8% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam persamaan regresi penelitian ini, yang dapat berupa nilai-nilai diri dan tujuan karyawan.

Selanjutnya, dalam penelitian ini secara parsial Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) memiliki pengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja

Karyawan, karena nilai t hitung untuk ketiga variabel ini ($X_1=3,794$), ($X_2=2,380$), ($X_3=4,599$), lebih besar dari t tabel (1,962) yang diperoleh pada derajat kebebasan (df) $37-3-1=33$ dengan taraf signifikan 95% ($\alpha=0,05$). Dengan demikian dari ketiga variabel bebas yang diteliti, variabel dominan yang mempengaruhi variabel terikat adalah Gaya Kepemimpinan Partisipatif sebesar 4,599.

Selanjutnya, dalam penelitian Budianto (2007) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya didapatkan hasil penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Direktif dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif secara simultan (bersama-sama) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik uji F dengan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas F lebih kecil daripada nilai tingkat kepercayaan (*level of significance*) 0.05 (2,89), sehingga secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan.

Hasil perhitungan analisis regresi diperoleh nilai $R Squared$ (R^2) sebesar 0.75, hal ini menunjukkan bahwa 75% variabel Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Motivasi Kerja sehingga antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki korelasi dan hubungan yang kuat (erat), sedangkan sisanya sebesar 25% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, yang mungkin dapat berupa nilai-nilai diri dan tujuan karyawan.

Lebih lanjut dalam penelitian ini secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Direktif (X_2) tidak memiliki pengaruh yang signifikan, karena nilai probabilitas untuk kedua variabel ini lebih besar dari pada nilai tingkat kepercayaan 0,05, yaitu masing-masing sebesar 0,438 dan 0,080. Sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan biro perjalanan wisata PT. Bintang Mandiri Raya, karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05.

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Peneliti dan Tahun Penelitian	Lokasi Penelitian	Variabel
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan	Ningsih (2005)	UPPTI Universitas Brawijaya Malang	Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), Semangat Kerja Karyawan (Y)
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Budianto (2007)	Biro Perjalanan wisata PT Bintang Mandiri Raya	Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), Motivasi Kerja Karyawan (Y)

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aktifitas mempengaruhi yang dilakukan seorang pemimpin kepada orang yang dipimpinnya, atau yang lazim disebut bawahan untuk mencapai suatu tujuan. Pernyataan ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Robbins (2002:163), “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan”. Hersey dan Blanchard (2004:99), menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”. Definisi oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard tersebut memandang proses mempengaruhi yakni menyangkut keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan, adanya faktor tertentu pada pemimpin sehingga orang lain bersedia dipengaruhi, dan adanya usaha bersama untuk menyerahkan berbagai sumber.

George R. Terry dalam Thoha (2005:259), merumuskan bahwa “kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi”. Menurut Hasibuan (2005:170), “kepemimpinan adalah cara seorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Selanjutnya menurut Kusnadi, dkk (2002:353), “kepemimpinan didefinisikan sebagai tindakan atau upaya untuk memotivasi atau mempengaruhi orang lain agar mau bekerja atau bertindak kearah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut mengandung unsur proses mempengaruhi orang lain. Dapat dikatakan kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yakni proses dimana pemimpin menjelaskan tujuan perusahaan kepada orang yang dipimpinnya serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui pengertian kepemimpinan, dapat dilihat bahwa seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi orang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Matondang (2008:5), “pemimpin adalah seorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan”.

Pemimpin seringkali dibedakan pengertiannya dengan manajer oleh beberapa ahli, diantaranya seperti yang diungkapkan oleh Huse dan Bowditch dalam As'ad (1986:6), yaitu:

Seorang pemimpin belum tentu sebagai manajer, akan tetapi seorang manajer adalah seorang pemimpin. Manajer adalah orang yang bertugas mengkoordinasi kegiatan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan dengan melaksanakan fungsi manajemen (planning, organizing, staffing, directing dan controlling). Sedangkan pemimpin ialah orang yang mampu atau pandai mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian maka seorang manajer yang berhasil dalam melaksanakan tugasnya ia harus memiliki kecakapan memimpin.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kedudukan struktural dan mempunyai bawahan/karyawan dan melakukan proses kepemimpinan, yakni mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditugaskan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2. Teori kepemimpinan

“Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan” (Kartono, 1988:27). Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain:

a. Latar Belakang Sejarah Pemimpin dan Kepemimpinan

Pada dasarnya suatu kepemimpinan muncul bersamaan dengan adanya peradaban manusia yaitu sejak zaman Nabi dan nenek moyang disini terjadi perkumpulan bersama yang kemudian bekerja sama untuk mempertahankan hidupnya dari kepunahan, sehingga perlu suatu kepemimpinan. Pada soal itu seorang yang dijadikan pemimpin adalah orang yang paling kuat, paling cerdas dan paling pemberani. Jadi kepemimpinan muncul karena adanya peradaban dan perkumpulan antara beberapa manusia.

b. Sebab Munculnya Pemimpin

Ada beberapa sebab seseorang menjadi pemimpin, antara lain :

- 1) Seseorang ditakdirkan lahir menjadi seorang pemimpin. Seseorang menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.

- 2) Seseorang menjadi pemimpin bila sejak lahir ia memiliki bakat kepemimpinan kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Menurut Siagian (2008:36), ada tiga teori yang menonjol tentang munculnya pemimpin, yaitu

1) Teori Genetik

Inti teori ini tersimpul dalam ungkapan yang mengatakan bahwa *leaders are born and not made*. Berarti bahwa para penganut teori ini menentang pendapat yang mengatakan bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan, karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, satu kali kelak ia akan tampil sebagai pemimpin.

2) Teori Sosial

Inti ajaran teori sosial ini ialah bahwa *leaders are made and not born* merupakan kebalikan inti teori genetik. Para penganut teori ini menentang pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pelatihan yang cukup.

3) Teori Ekologis

Inti teori ini berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik, apabila ia pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan. Bakat itu kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat yang memang telah dimiliki itu.

Selain itu menurut Thoha (2005:285), menjelaskan ada beberapa teori kepemimpinan yaitu:

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai

pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir.

Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

2) Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3) Teori Situasional dan Model Kontingensi

Model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Menurut Fred Fiedler dalam Thoah (2005:290), “kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu”. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

4) Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Phat-Goal Theory*)

Dalam teori Jalan Kecil-Tujuan, berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau anggotanya.

3. Syarat – Syarat Kepemimpinan

Kunci keberhasilan suatu perusahaan pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kemampuan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan perusahaan hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu memiliki kemampuan dasar kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional.

Kartono (1988:31), mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

a. Kekuasaan

Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

b. Kewibawaan

Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh kepada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

c. Kemampuan

Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan ketrampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari anggota biasa.

4. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Siagian (2003:47) ada lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu :

a. Pemimpin Sebagai Penentu Arah

Pada dasarnya pemimpin menentukan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Dan harus mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut.

b. Pemimpin Sebagai Wakil Dan Juru Bicara Organisasi

Tidak akan ada yang mempersoalkan kebenaran pendapat yang mengatakan bahwa dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolasi. Artinya, tidak ada organisasi yang mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar organisasi yang bersangkutan itu sendiri. Disini peran pemimpin puncak organisasilah yang menjadi wakil dan juru bicara resmi organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak di luar organisasi.

Sebagai wakil dan juru bicara resmi organisasi, fungsi pimpinan tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan yang baik saja, tetapi harus

membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya.

c. Pemimpin Sebagai Komunikator yang Efektif

Pemeliharaan hubungan baik ke luar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun secara tertulis.

Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Tidak dapat disangkal bahwa salah satu fungsi pimpinan yang bersifat hakiki adalah berkomunikasi secara efektif. Demikian pentingnya komunikasi yang efektif itu dalam usaha peningkatan kemampuan memimpin seseorang sehingga dapat dikatakan bahwa penguasaan teknik-teknik komunikasi dengan baik merupakan keharusan bagi setiap pejabat pimpinan.

d. Pemimpin Sebagai Mediator

Dalam kehidupan organisasi, selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi karena permasalahan yang timbul dari berbagai sumber.

Disinilah fungsi pemimpin sebagai mediator sangat diandalkan untuk menyelesaikan masalah yang timbul dalam organisasi.

e. Pemimpin Selaku Integrator

Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasi bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan para

anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap yang negatif.

Dikatakan bersifat negatif bagi kehidupan organisasi apabila dalam

usaha berbuat sebaik mungkin bagi organisasi, para anggota organisasi yang bersangkutan lupa bahwa keberhasilan satu kelompok yang bekerja sendirian belum menjamin keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan. Disinilah peran pemimpin sebagai integrator bertindak untuk mengatasi semua tindakan yang terjadi. Hanya pemimpinlah yang berada di atas semua orang dan semua satuan kerja yang memungkinkannya menjalankan peran integratif.

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan perusahaan. Bahkan ada yang mengatakan bahwa jenis-jenis definisi tersebut sama jumlahnya dengan pembuatannya. Akan tetapi terlepas dari cara atau gaya membuat definisi itu yang terlihat adalah pengakuan tentang pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola perusahaan. Bila perusahaan dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, perusahaan barangkali akan dapat mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut dan mempraktekkannya di dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Thoah (2005:303), "gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat". Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting

kedudukannya. Menurut Matondang (2008:5), “gaya kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain.

Dari beberapa pengertian tersebut, terdapat kesamaan substansi bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dalam suatu organisasi ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Teori *Path-Goal* (teori jalan kecil-tujuan) yang dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2002:173), mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang dibedakan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Direktif

Gaya ini menganggap bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan.

Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal yang harus disesuaikan dan standar

kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-

cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi, dan pengawasan. Oleh karena itu

pada Gaya Kepemimpinan Direktif menjelaskan tentang penyelesaian

tugas yang salah satunya merupakan tantangan bagi karyawan, serta

untuk memudahkan penelitian, maka pada penelitian ini, Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi dikategorikan ke dalam Gaya Kepemimpinan Direktif.

b. Kepemimpinan Suportif

Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut Robbins (2002:173), hakikat dari teori *Path-Goal* ini adalah menjelaskan bahwa “tugas pemimpin adalah untuk membantu pengikutnya atau bawahannya untuk mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan dan atau dukungan yang perlu guna memastikan sasaran mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi tersebut”.

Teori *Path-Goal* yang dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2002:173) ini merupakan model kontijensi kepemimpinan yang

berkaitan dengan teori pengharapan pada motivasi. Istilah *Path-Goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran di sepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan yang ada.

Sedangkan menurut Siagian (2003:31), ada lima gaya kepemimpinan yang diakui keberadaannya, yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Gaya kepemimpinan otokratik biasanya mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin seperti ini selalu ingin berperan sebagai pemain tunggal, egoismenya sangat besar dan cenderung menganut nilai-nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan. Karena sifat egoismenya yang sangat tinggi, pemimpin seperti ini cenderung memperlakukan bawahan sama dengan alat-alat lainnya, dalam organisasi kurang menghargai harkat dan martabat manusia. Dalam mengambil keputusan dia tidak mengikutsertakan partisipasi dari para bawahan, melainkan keputusan diambil dan ditentukan sendiri.

b. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan ini banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, dan umumnya masyarakat agraris. Dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja dalam organisasi secara adil dan merata.

c. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan kharismatik ini memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu mendapatkan pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya pemimpin yang kharismatik adalah pemimpin yang sangat dikagumi oleh para pengikutnya, meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut itu dikagumi.

d. Gaya Kepemimpinan *Laizzlies Faire*

Seorang pemimpin yang *laizzlies faire* melihat peranannya sebagai polisi lalu lintas. Dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat pada peraturan dalam organisasi yang berlaku, seorang pemimpin yang *laizzlies faire* cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

e. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratik ini lebih menekankan pada partisipasi anggotanya daripada bertindak dan menentukan kebijakan sendiri.

Kekuatan kepemimpinan demokratik ini bukan terletak pada individu pemimpin, melainkan pada partisipasi aktif dari setiap anggota organisasi. Kepemimpinan ini memberikan wewenang dengan baik serta menaruh kepercayaan kepada bawahan dan lebih mengutamakan kesejahteraan, harkat, dan martabat manusia.

D. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yaitu *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Robbins dan Coulter (2009:109) menyatakan “motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: energi, arah, dan ketentuan”.

Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Namun, kualitas usaha itu juga harus dipertimbangkan. Usaha tingkat tinggi tidak selalu mengarah pada kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali usaha tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Usaha yang diarahkan, dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang kita inginkan

dari para karyawan. Akhirnya, motivasi mencakup dimensi ketekunan. Pemimpin menginginkan karyawan untuk tekun dalam usahanya mencapai tujuan.

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang menjadikan seseorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seseorang melakukan hobi atau kesenangannya. Sedangkan motivasi yang bersifat ekstrinsik adalah manakala elemen-elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seseorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Hasibuan (2003:95), mengemukakan bahwa “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Menurut Wayne F. Cascio dalam Hasibuan (2003:95), “motivasi adalah sesuatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya”. Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan hidup yang ditunjukan untuk memenuhi kepuasan sehingga tercapai kebutuhan hidupnya serta tujuan-tujuan perusahaan. Jika seseorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka kemungkinan besar karyawan tersebut dapat menghadapi

kondisi perusahaan terutama yang berhubungan dengan tugasnya. Sebaliknya, jika motivasi yang dimiliki karyawan itu rendah, maka karyawan tersebut akan sulit untuk beradaptasi atau kesulitan untuk mengatasi kondisi baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

2. Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain, yaitu:

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal mungkin teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Maslow dalam Robbins dan Coulter (2009:110) menyatakan bahwa dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dari lima kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*). Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Kebutuhan keamanan (*safety needs*). Kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.
- 3) Kebutuhan sosial (*social needs*). Kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*). Kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri, dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan.

b. Teori Motivasi Alderfer (*Alderfer's ERG Theory*)

Teori ERG berasal dari kepanjangan *Existence, Relatedness*, dan *Growth*. Dalam teori ini Alderfer merumuskan suatu model penggolongan

kebutuhan segaris dengan bukti-bukti empiris yang telah ada. Alderfer dalam Thoha (2005:231) “mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan itu, yakni: kebutuhan akan keberadaan (*existence need*), kebutuhan berhubungan (*relatedness need*), dan kebutuhan untuk berkembang (*growth need*)”.

- 1) Kebutuhan keberadaan, kebutuhan ini kira-kira sama artinya dengan kebutuhan fisiologisnya Maslow. Dalam prespektif perusahaan, kebutuhan yang dikategorikan kedalam kelompok ini adalah : gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan, jabatan.
- 2) Kebutuhan berhubungan adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan sesamanya, melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Kebutuhan ini sama halnya dengan kebutuhan sosial dari Maslow.
- 3) Kebutuhan untuk berkembang adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya.

c. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor Frederick Herzberg (disebut juga teori motivasi higienis) mengusulkan bahwa faktor-faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Frederick Herzberg dalam Robbins dan Coulter (2009:112) menyimpulkan bahwa “jawaban yang diberikan orang-orang saat mereka merasa nyaman dengan pekerjaan mereka secara signifikan

berbeda dari jawaban yang mereka berikan ketika mereka merasa tidak nyaman”.

Ketika orang merasa nyaman dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung untuk menyebutkan faktor-faktor intrinsik yang timbul dari pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan dan tanggung jawab.

Di sisi lain, ketika mereka merasa tidak puas, mereka cenderung untuk menyebutkan faktor-faktor ekstrinsik yang timbul dari konteks pekerjaan, seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antarpribadi, dan kondisi kerja.

d. Teori X dan Y Mc. Gregor

Douglas Mc. Gregor terkenal karena mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia yaitu Teori X dan Teori Y. Mc. Gregor dalam Robbins dan Coulter (2009:111) menyatakan:

Teori X adalah pandangan negatif orang-orang yang mengasumsikan bahwa para pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja secara efektif. Teori Y adalah pandangan positif yang mengasumsikan bahwa karyawan menikmati pekerjaan, mencari dan menerima tanggung jawab, dan berlatih mengarahkan diri.

Mc. Gregor percaya bahwa asumsi Teori Y akan menjadi panduan praktik manajemen dan menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menantang dan penuh tanggung jawab, serta hubungan kelompok yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan.

3. Pola Motivasi Kerja

DR. David Mc. Clelland dalam Hasibuan (2003:97), mengemukakan pola motivasi sebagai berikut:

- a. *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- b. *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
- c. *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- d. *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

4. Tujuan Motivasi Kerja

Hasibuan (2003:97), mengemukakan bahwa pemberian motivasi kepada para karyawan oleh pemimpin bertujuan untuk:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

5. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003:99), ada dua jenis motivasi, yaitu:

- a. Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan semakin meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi negatif, manajer memotivasi karyawan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam

jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi tersebut sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, namun keduanya harus seimbang serta manajer harus memahami kapan di antara kedua jenis motivasi tersebut dapat efektif untuk merangsang semangat atau gairah kerja karyawan yang baik dalam jangka waktu pendek maupun jangka waktu panjang.

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Gomes (2003:180), “motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional”. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerjaan (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

E. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Pada saat apa pun jika seseorang telah berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Thoha (2010:49), menyatakan “jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi

memerlukan mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan produktivitas tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya”.

Dari pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja seorang karyawan tergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi karyawan sehingga bertindak sesuai dengan harapan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

F. Model Konseptual dan Hipotesis

1. Model Konseptual

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja, hal ini untuk mengukur sejauh mana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Agar persoalan yang utama dalam penelitian tidak menjadi kabur, maka diterapkan suatu model penelitian atau konseptual yang jelas.

Berdasarkan uraian mengenai Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja, maka dapat digambarkan model konseptual sebagai berikut:



Gambar 1

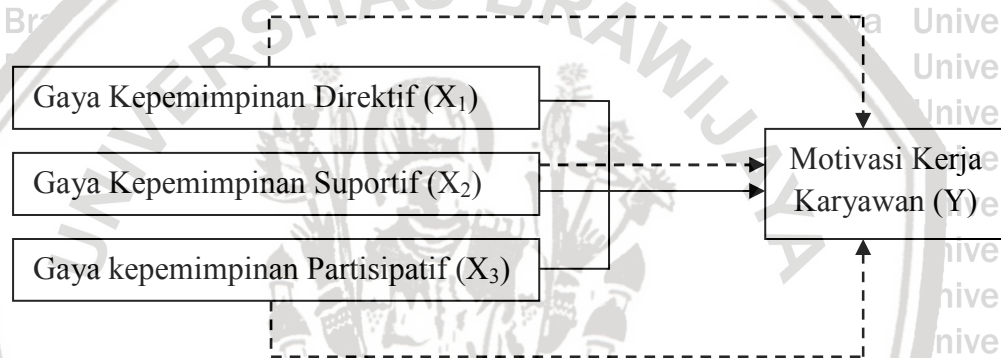
2. Model Hipotesis

Hipotesis sangat berguna dalam penelitian karena akan memberikan batasan pada suatu penelitian. Menurut Arikunto (2006:71), “hipotesis adalah

suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”. Hipotesis harus dibuktikan kebenarannya karena masih bersifat sementara dan masih harus diujikan kebenarannya.

Berdasarkan model konseptual di atas maka dapat digambarkan model hipotesis sebagai berikut:

Model Hipotesis



Gambar 2

Keterangan : —————> Simultan
 - - - - -> Parsial

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif, sedangkan variabel terikatnya adalah Motivasi Kerja Karyawan.

Berdasarkan model hipotesis di atas, maka dapat dinyatakan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Diduga ada pengaruh simultan Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).
- b. Diduga ada pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

