

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Rizqiyah (2013)

Penelitian dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Temprina Media Grafika Surabaya)*. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari variabel gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipasi dan gaya orientasi prestasi secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan. Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian penjelasan (*explanatory*) dengan pendekatan kuantitatif. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 130 responden karyawan PT. Temprina Media Grafika Surabaya. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis melalui uji F (Simultan) dan uji t (parsial).

Berdasarkan hasil yang di dapat dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan (bersama – sama) variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2), gaya kepemimpinan suportif (X_3), dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai Sig. F sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai Sig. α 0,05 (Sig. F < 0,05). Secara parsial diketahui bahwa

variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) berpengaruh secara signifikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,198 dan nilai Sig. $0,003 < 0,05$. Variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,217 dengan nilai signifikan $0,002 < 0,05$. Variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,349 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar nilai signifikan $0,000 < 0,05$.

2. Fikri (2012)

Penelitian dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Survei Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan. jenis penelitian ini yaitu explanatory research, alat pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden dengan sampel sebanyak 65 karyawan, menggunakan teknik simple random sampling. Analisis data yang dipakai adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan software SPSS versi 18 for windows. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional (X) sebagai variabel bebas

memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Dari hasil pengujian hipotesis, membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional (X) dengan prestasi kerja karyawan (Y) dengan Sig.t sebesar 0,000 yang berarti signifikan lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Kepemimpinan Situasional memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai *R Square* sebesar 42,8% dan sisanya sebesar 57,2% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai mean Kepemimpinan Situasional (X) adalah sebesar 3,76 yang berarti bahwa variabel ini di PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang dikatakan baik. Dan nilai mean dari Prestasi Kerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 4,20 berarti bahwa variabel ini dikatakan sangat baik.

3. Pratiwi (2013)

Penelitian dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja (Studi pada karyawan SBU PT.SIER (Persero) Surabaya)*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan SBU PT.SIER (Persero) Surabaya baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang signifikan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai F_{Hitung} sebesar 13,849 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai F_{Tabel} 2,49 sehingga menghasilkan keputusan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya

kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y). Sedangkan untuk uji parsial, semua variabel bebas mempunyai nilai Sig. Dibawah alpha 0,05 dimana hal tersebut membuktikan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan secara parsial.

4. Aji (2012)

Penelitian dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Pahala Kencana Divisi AKAP Malang)*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pahala Kencana Divisi AKAP Malang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang disebarakan kepada seluruh karyawan staff divisi AKAP PT. Pahala Kencana Cabang Malang berjumlah 41 orang sebagai total sampel. Analisis data dalam penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan menghasilkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil pengujian terhadap realibilitas kuesioner menghasilkan angka *alpha cronbach* lebih dari 0,6. Dari hasil analisis statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan

direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi terhadap motivasi kerja karyawan dengan menolak H_0 dan menerima H_a , hal ini ditunjukkan dengan nilai $\text{sig} < \alpha = 5\%$. Dengan demikian disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) secara simultan atau parsial.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Variabel yang diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Temprina Medika Grafika Surabaya) Oleh : Ika Ainun Rizqiyah (2013)	Gaya kepemimpinan direktif (X_1) Gaya kepemimpinan suportif (X_2) Gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) Gaya kepemimpinan (X_4) Motivasi kerja karyawan (Y)	<i>Explanatory</i> , metode analisis deskriptif, analisis regresi, linier berganda uji F dan uji t	Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan
Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan (studi pada pt. Pln(Persero) distribusi jawa timur area pelayanan dan jaringan malang) Oleh : samsul arifan fikri (2012)	Kepemimpinan situasional(x) Prestasi kerja karyawan(y)	<i>Explanatory</i> , metode analisis deskriptif, analisis regresi linier sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional (x) sebagai variabel bebas memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (y) sebagai variabel Terikat.

Judul dan Peneliti	Variabel yang diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada <i>Strategic Bussines</i> Unit PT. SIER (Persero), Surabaya)	Gaya kepemimpinan direktif (X1) Gaya kepemimpinan suportif (X2) Gaya kepemimpinan partisipatif (X3) Gaya kepemimpinan (X4)	<i>Explanatory</i> , metode analisis deskriptif, analisis regresi, linier berganda uji F dan uji t	Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan
Oleh : Anggun Pratiwi (2013)	motivasi kerja karyawan (Y)		
Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. Pahala Kencana Divisi AKAP malang)	Gaya kepemimpinan direktif (X1) Gaya kepemimpinan suportif (X2) Gaya kepemimpinan partisipatif (X3) Gaya kepemimpinan (X4)	<i>Explanatory</i> , metode analisis deskriptif, analisis regresi, linier berganda uji F dan uji t	Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan
Oleh : Erik Herlan Aji (2013)	motivasi kerja karyawan (Y)		

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu unsur yang penting dalam berjalannya suatu perusahaan atau organisasi, karena kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau melakukan pekerjaannya dengan baik demi tercapainya tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut. Banyak sekali definisi tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli teori kepemimpinan. Beberapa dari pendapat itu adalah pendapat dari Ivancevich, Hasibuan, dan Hoyt.

Menurut Ivancevich, dkk (2007:194) “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian organisasi”. Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Menurut Hasibuan (2013:170) “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Hoyt dalam Kartono (2011:57) “Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang”.

Dari beberapa pendapat ahli yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain agar bersedia untuk bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam memimpin suatu organisasi, seorang pemimpin perlu menerapkan suatu cara atau gaya yang diterapkannya dalam kepemimpinannya yang tentu saja harus disesuaikan dengan kondisi organisasi tersebut. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda satu sama lain. Rivai (2006:64) mengungkapkan “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan

adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”. Sedangkan Djanaid (2004:202) mengatakan “ Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku dan sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin dimana itu yang akan menjadi ciri khas pada saat dia memimpin suatu organisasi dan mempengaruhi bawahannya.

b. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2008:53) “teori perilaku kepemimpinan adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin”. Berikut ini adalah kajian atau telaah-telaah tentang teori perilaku atau gaya kepemimpinan :

Setiap pemimpin mempunyai perbedaan dalam hal sifat, kebiasaan, dan kepribadianya. Berbagai tipe kepemimpinan yang banyak dikenal antara lain adalah:

a. Tipe Karismatik

Pemimpin karismatik adalah tipe seorang pemimpin yang sangat dikagumi dan ditaati oleh para pengikutnya tanpa mengetahui dengan jelas apa alasan mereka mengagumi pemimpin tersebut. Seorang pemimpin yang bertipe karismatik biasanya hanya dengan penampilan dan pidatonya yang singkat sekalipun sudah dapat mempengaruhi banyak orang yang kemudian secara spontan bersedia menjadi pengikutnya secara nasional bahkan secara internasional dari seluruh dunia.

b. Tipe Paternalistik

Pemimpin paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat kebabakan dan selalu melindungi bawahannya selayaknya seorang ayah kepada anaknya yang masih kecil dan belum dewasa, walaupun mungkin ada yang sudah lebih tua dan lebih berpengalaman dibanding pemimpin itu sendiri. Kalau pemimpin sudah bertipe paternalistik biasanya sangat sulit untuk merubah cara kepemimpinannya kearah demokrasi yang lebih baik.

c. Tipe Militeris

Pemimpin militeris bersifat tega dan keras dalam memberikan perintah dari atasan kepada bawahan dan tidak senang mendapat kritik dari bawahan, sedikit terlambat memberi laporan dengan segera mendapat hukuman fisik. Pemimpin yang bersifat militeris bersifat kaku dan satu arah, hanya dari atasan kepada bawahan, namun perintahnya cukup jelas untuk dilaksanakan oleh para bawahan.

d. Tipe Otokratis

Pemimpin yang bertipe otokratis adalah pemimpin yang beranggapan bahwa dirinya berkuasa absolut dan dirinya dapat melakukan apa saja sesuka hatinya di dalam organisasi tanpa konsultasi dan pertimbangan dari para bawahannya.

e. Tipe Demokratis

Tipe demokratis adalah pemimpin yang terpilih secara demokrasi dan menjalankan kekuasaannya juga secara demokrasi dengan cara meminta pertimbangan-pertimbangan kelompok. Pemimpin demokratislah yang banyak disukai oleh masyarakat di dunia ini.

f. Tipe *Indigenous* (Hobi)

Pemimpin yang bersifat *indigenous* atau orang yang bersifat pembawaan dari lahir, biasanya terlihat pada organisasi-organisasi kemasyarakatan perkumpulan-perkumpulan.

g. Tipe Pribadi

Kepemimpinannya didasarkan pada kontak pribadi langsung pada apa bawahannya. Tipe pemimpin pribadi ini sangat efektif dan sederhana cara pelaksanaannya, tetapi tipe ini cocok pada organisasi yang relatif kecil karena pendekatannya secara langsung antarpribadi. (Sihotang, 2007:260-263)

Seperti yang diketahui pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontijensi, dapat pula didekati dari teori *path-goal* yang menggunakan teori motivasi. Usaha pengembangan teori *path-goal* ini sebenarnya telah dimulai oleh Georgepoulus dan kawan-kawannya di Institut Penelitian Sosial Universitas Michigan. Istilah *path-goal* telah digunakan selama 25 tahun untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dalam

pelaksanaan kerja. Secara pokok teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori *path-goal* versi House dalam Thoha (2012:42), memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yaitu:

a. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*)

Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

b. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*)

Kepemimpinan model ini merupakan kesediaan menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

c. Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*)

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

d. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement oriented leadership*)

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

Pemimpin yang diharapkan dapat efektif adalah pemimpin yang mampu mendukung bawahannya, sehingga dengan dukungan tersebut para bawahan akan mendapatkan situasi kerja yang kondusif dan nyaman.

Di dalam skripsi ini penulis akan membahas tentang 4 jenis dasar gaya kepemimpinan yang dijelaskan di dalam teori *path-goal* versi House. Gaya kepemimpinan yang bermacam-macam ini dapat digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Dalam teori ini pemimpin berperan mempengaruhi para bawahannya dan memberi motivasi pada mereka dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugas yang diberikan serta tentang pencapaian tujuan. Dari yang telah dijelaskan oleh para ahli teori

path-goal terdiri dari empat gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Berikut penjelasannya

3. Gaya Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan direktif adalah dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standart kerja, meminta bawahan untuk mengikuti aturan dan prosedur, dan memberikan bimbingan kerja. Pemimpin juga memberikan bimbingan yang spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk didalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi, dan pengawasan. Karakteristik bawahan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif, karena pemimpin dapat memastikan gaya kepemimpinan seperti apa yang akan dipakai untuk memimpin sebuah organisasi atau perusahaan dengan melihat karakteristik bawahannya. Gaya kepemimpinan direktif bisa didefinisikan sebagai perilaku tugas ialah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut; menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Selanjutnya disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, komunikasi yang jelas, dan jenis pekerjaan yang harus dicapai.

Winardi (2000:62) mengungkapkan bahwa “gaya kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya kepada pekerjaan, pemimpin melaksanakan pengawasan seketat mungkin

dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana”. Sedangkan Robbins (2007:448) mengatakan “ memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. Sementara itu Suprihanto (2003: 109) mengungkapkan “ gaya kepemimpinan direktif dimana pemimpin tipe ini memberitahukan bawahannya apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan dan memberikan petunjuk yang spesifik tentang bagaimana menyelesaikan tugas atau pekerjaan tersebut”. Dengan adanya penjelasan tentang peranan dan tugas yang diharapkan seorang pemimpin dari seorang karyawan maka pemimpin juga harus memandu langkah bawahan dalam penyelesaian tugas dan peranan dalam mengerjakan sesuatu.

Seorang bawahan sangat memerlukan keterbukaan dari pimpinannya agar bawahan juga dapat mengerti tentang standart kerja yang dipergunakan untuk mengukur prestasi atau kinerjanya. Pimpinan diharapkan menjelaskan tentang tujuan dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Dengan penjelasan seperti ini maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif adalah cara seorang pemimpin yang menekankan pemahaman akan apa yang diharapkan padanya oleh pemimpin dan memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya tentang apa saja yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya.

4. Gaya Kepemimpinan Suportif

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan biasanya bersikap ramah terhadap bawahan, menunjukkan kepedulian terhadap bawahan, memperhatikan

kebutuhan bawahan dan memperhatikan mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan lingkungan kerja yang ramah. Gaya kepemimpinan suportif ini memang cenderung mengutamakan bawahan namun tetap pemimpin sebagai pengambil keputusan. Hal ini merupakan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan juga lebih menarik. Gaya kepemimpinan suportif juga dapat didefinisikan sebagai perilaku hubungan ialah perilaku seorang pemimpin yang menjaga hubungan antarpribadi diantara dirinya dan anggota kelompok dan para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menggunakan potensinya. Hal semacam ini didukung dengan sifat sosioemosional, kesetiakawanan, dan kepercayaan bersama.

Suprihanto (2003:109) mengungkapkan “gaya kepemimpinan suportif adalah orang yang mudah didekati dan ia menunjukkan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan bawahannya”. Sedangkan Sule dan Saefullah (2005:269) mengatakan bahwa “perilaku pemimpin suportif yakni cenderung bersahabat dan mudah diajak dialog oleh siapapun, memberikan perhatian penuh kepada kesejahteraan bawahan, serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan”.

Gaya kepemimpinan seperti ini cocok ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stress, membosankan, atau pekerjaan yang berbahaya. Gaya kepemimpinan seperti ini sangat diperlukan dalam kondisi pekerjaan fisik atau psikologis yang kurang baik karena dapat mendukung untuk memulihkan semangat menghadapi pekerjaan yang akan dilakukan oleh

karyawan. Kepemimpinan yang bersifat mendukung dapat memberikan bawahan situasi kerja yang lebih enak karena adanya dukungan dari pemimpin sehingga kepemimpinan yang seperti ini sangat cocok dengan kondisi kerja yang beresiko atau tidak nyaman. Pemimpin juga perlu memperhatikan terhadap masalah atau konflik yang terjadi dalam gaya ini. dengan penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ini bersifat mendukung dan bersifat ramah serta memperhatikan setiap kebutuhan bawahan demi kesejahteraan bawahannya.

5. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi pada bawahan. Pemimpin memotivasi karyawan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Falsafah pemimpin ialah “pemimpin adalah untuk bawahan”. Bawahan juga harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka dan desentralisasi wewenang.

House dalam Robbins (2006:448) mengungkapkan bahwa “kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan”. Sedangkan Luthans dalam Nawawi (2003:91) “gaya kepemimpinan ini ditujukan dengan

memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendeskripsikan perintah. Menurut pendapat para ahli tersebut dalam gaya ini pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Selain itu pemimpin juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan, dan mendeskripsikan perintah.

Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

6. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi adalah cara memimpin seorang pemimpin yang memberikan tugas-tugas menantang, mencari improvemens kinerja, menekankan keunggulan dalam kinerja, dan menunjukkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standart tinggi dengan tujuan merangsang karyawan mencapai tujaun tersebut dan melaksanakannya dengan baik. Di dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin berharap agar bawahan dengan prestasi yang baik secara terus menerus dapat meningkatkan prestasi. Pemimpin juga memberikan kepercayaan penuh terhadap kemampuan bawahan untuk melakukan semua tugas yang diberikan dengan baik.

Sulistiyani (2003:141) mengungkapkan “dalam gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada anggota untuk mencapai tujuan dan hasil serta prestasi yang sebaik-baiknya. Sedangkan menurut House dalam Robbins (2006:448) mengungkapkan “kepemimpinan berorientasi prestasi, yaitu kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik”. Semakin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka semakin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat ahli diatas bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi adalah jenis gaya kepemimpinan yang memberi motivasi pada bawahan dengan memberikan mereka pekerjaan yang menantang sehingga dapat merangsang kinerja mereka.

Penulis akan menggunakan empat jenis gaya kepemimpinan ini yaitu gaya kepemimpinan direktif(X1), gaya kepemimpinan suportif(X2), gaya kepemimpinan partisipatif(X3), gaya kepemimpinan berorientasi partisipasi(X4) sebagai dasar variabel penelitian yang akan dilaksanakan pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Definisi motivasi adalah perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul dengan gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga

mendorong individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan,2013:141). Pentingnya motivasi dalam suatu proses berjalannya kegiatan di dalam perusahaan karena motivasi bersifat mendukung perilaku manusia. Selain kemampuan, perusahaan juga memerlukan karyawan giat bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Menurut Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2013:142) bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut:

a. *The Desire to Live* (keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

b. *The Desire for Position* (keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

c. *The Desire for Power* (keinginan untuk kekuasaan)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

d. *The Desire of Recognition* (keinginan akan pengakuan)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian setiap pekerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

Menurut Rivai dan Sagala (2010:837) “motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Sedangkan menurut Edwin B Flippo dalam Hasibuan (2013:143) “motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan

pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”

Dari beberapa pendapat ahli yang telah dijelaskan maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah penggerak bagi individu agar mau bekerja demi mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

2. Jenis Motivasi

Motivasi dapat digolongkan dalam beberapa jenis dilihat dari beberapa segi pandang. Jenis yang umum diketahui adalah jenis motivasi extern dan intern. Jenis motivasi juga dapat mempengaruhi keseimbangan dorongan yang ada dalam diri karyawan. Oleh sebab itu dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan juga memerlukan pemahaman tentang jenis-jenis motivasi. Ada beberapa ahli yang mengungkapkan pendapatnya tentang jenis-jenis motivasi seperti Djanaid (2004:153-165) yang mengungkapkan bahwa jenis-jenis motivasi adalah:

a. Segi sumber

1) Intrinsik: yaitu dalam diri seseorang

Cirinya: mengendap di bawah alam sadar seseorang sehingga seringkali tidak disadari seseorang, bertahan lama, punya daya yang sangat kuat.

Motivasi intrinsik yang bersumber pada keyakinan dapat dijabarkan menjadi dua yaitu:

- Keyakinan karena hasil penalaran yang rasional (pengetahuan)
- Keyakinan karena diterima sebagai perwujudan dari takwa.

2) Ekstrinsik: datang dari luar diri seseorang

Cirinya: bersifat temporer, tergantung stimulus dari luar, terjadi berulang-ulang

b. Segi pengaruhnya

1) Motivasi negatif: yaitu dorongan untuk menghindari sesuatu, misalnya tak datang rapat karena takut dimintai pertanggung jawaban.

2) Motivasi positif: yaitu dorongan untuk mendapatkan sesuatu, misalnya untuk datang rapat karena banyak teman.

c. Segi isinya

1) Teori kebutuhan

Kebutuhan manusia dapat dikategorikan dalam lima jenjang dari yang paling rendah sampai jenjang yang paling tinggi. Jenjang kebutuhan pokok manusia tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

- Kebutuhan mempertahankan hidup.
- Kebutuhan rasa aman.
- Kebutuhan sosial.
- Kebutuhan akan penghargaan.
- Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja.

2) Teori dua faktor

- Faktor higienis, yaitu faktor yang dapat menyebabkan ataupun mencegah ketidakpuasan. Faktor ini terdiri dari faktor-faktor ekstrinsik dari pekerja, faktor tersebut adalah: hubungan antar pribadi, gaji, kondisi kerja, status, kebijaksanaan perusahaan.
- Faktor motivasi, yaitu faktor-faktor yang betul-betul membawa pada pengembangan sikap positif dan merupakan pendorong pribadi, dengan pendekatan lain bersifat intrinsik. Faktor-faktor tersebut adalah tanggung jawab, prestasi, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, kesempatan berkembang.

3) Teori hedonisme

Suatu pandangan yang mengatakan bahwa manusia pada hakikatnya adalah makhluk yang mementingkan kehidupan yang penuh kesukaan dan kemewahan. Orang harus dimotivasi secara tepat agar mau bekerja dengan baik, dengan memenuhi kesenangannya.

4) Teori naluri

Pada dasarnya manusia mempunyai tiga naluri pokok, yaitu naluri mempertahankan diri, mengembangkan diri, dan naluri mengembangkan jenis. Kebiasaan-kebiasaan, tindakan dan kelakuan manusia digerakkan ketiga naluri ini. Oleh sebab itu, untuk memotivasi manusia harus memperhatikan naluri mana yang menjadi fokus perhatian.

5) Teori reaksi yang dipelajari

Teori lain mengatakan bahwa kelakuan manusia tidak berdasarkan pola-pola kelakuan yang dipelajari dari kebudayaan, dimana seseorang itu hidup.

6) Teori daya pendorong

Bila ingin memotivasi harus mendasarkan atas dua prinsip yaitu atas naluri dan atas reaksi yang dipelajari dari kebudayaan lingkungannya.

7) Teori harapan

Motivasi adalah suatu produk dari suatu nilai yang dikejar seseorang serta perkiraan seseorang tentang kemungkinan bahwa suatu tindakan akan membawa kepada pencapaian nilai tersebut.

Dari semua teori yang ada , tepat untuk dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham maslow. Abraham Maslow mengungkapkan dalam Robbins (224:2008) bahwa “Dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan”. Kebutuhan yang dimaksud itu adalah :

1. *Fisiologis* : meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Rasa Aman : Meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Sosial : Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
4. Penghargaan : Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri : Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri.

Ketika semua kebutuhan ini pada dasarnya terpenuhi, kebutuhan yang selanjutnya menjadi dominan. Maslow memisahkan kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan dan fisiologis dideskripsikan ,menjadi kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*); kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai

kebutuhan tingkat atas (*higher-order needs*). Berikut ini adalah gambar piramida dari Teori Hierarki Kebutuhan Maslow:



Gambar 2.1. Piramida Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Stephen Robbins, *Organization Behavior*, (223:2008).

Dilihat dari pendapat ahli tersebut, motivasi sangat membantu berjalannya suatu organisasi atau perusahaan karena memiliki dampak yang bermacam-macam pula. Pemimpin harus benar-benar bisa memilih jenis motivasi yang tepat dan sesuai dengan karyawannya agar tujuannya pun dapat tepat sasaran seperti yang diharapkan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan diperlukan dalam memahami apa yang diinginkan oleh karyawan untuk menjalankan pekerjaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi. Misalnya: gaya kepemimpinan atasan, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan, dan sebagainya (Djanaid, 2004:151). Pendapat dari Djanaid menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki pengaruh untuk motivasi

kerja karyawan, selain itu dalam Hasibuan (2013:150) mengungkapkan bahwa:

Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan berupa *material incentive* dan *non material incentive*. *Material incentive* adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. yang termasuk *material incentive* adalah yang berbentuk uang dan barang-barang. *Nonmaterial incentive* adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk *nonmaterial incentive* adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang sudah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor lain selain gaya kepemimpinan pemimpin yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan seperti insentif berupa uang dan barang atau *nonmaterial* insentif.

D. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi. Misalnya: gaya kepemimpinan atasan, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan, dan sebagainya (Djanaid, 2004:151). Sedangkan dalam Kasmir (2011:8)

Dorongan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpinnya. Gaya kepemimpinannya dapat mendorong atau menggerakkan seseorang ke arah yang lebih baik atau sebaliknya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan

Motivasi adalah suatu dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Dalam teori *masslow* dijelaskan ada lima hierarki kebutuhan yang perlu untuk dipenuhi. Disadari bahwa tingkat kepuasan manusia berbeda-beda, begitu pula tingkat kebutuhan manusia juga berbeda-beda, hal ini harus dipahami oleh seorang

pemimpin untuk memotivasi karyawannya agar tetap terjadi keseimbangan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin sebagai motivator untuk karyawannya harus memahami benar tentang motivasi, sehingga bisa memposisikan dirinya dan bawahannya untuk fokus terhadap pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu. Maka keseimbangan dalam pencapaian tujuan dapat berjalan sesuai yang diinginkan.

E. Model Konsep, Model Hipotesis, dan Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan peneliti, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2010:110). Hipotesis dapat juga diartikan sebagai proposisi yang akan diuji kebenarannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian (Prasetyo dan Jannah, 2005:76). Suatu hipotesis dikatakan jawaban yang bersifat sementara karena disusunnya hanya berdasarkan teori yang relevan saja, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Berdasarkan teorisasi yang telah dikemukakan dan tujuan teoritis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, maka digunakan dua model hipotesis untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian teori diatas mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, maka dapat dirumuskan kerangka model konsep sebagai berikut:

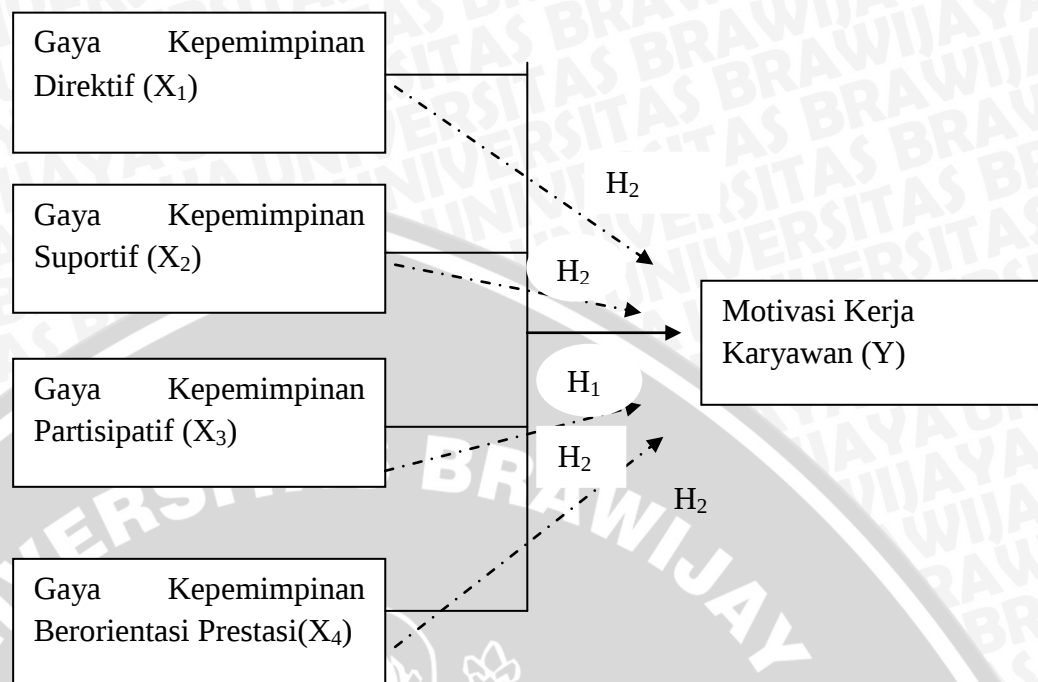


Gambar 2.2. Model konsep

2. Model Hipotesis Penelitian

Berdasarkan acuan pengembangan model konsep yang dilanjutkan pada sebuah model hipotesis, maka hipotesis pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pada penelitian ini variabel bebas adalah gaya kepemimpinan yang meliputi gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Sedangkan variabel tidak bebasnya adalah motivasi kerja karyawan. berdasarkan model hipotesis tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3 Model Hipotesis

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2015

Keterangan :

—————> : Pengaruh variabel X₁, variabel X₂, variabel X₃, dan variabel X₄ secara simultan terhadap variabel Y.

-----> : Pengaruh variabel X₁, variabel X₂, variabel X₃, dan variabel X₄ secara parsial terhadap variabel Y.

H1: Diduga ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Direktif(X₁), Gaya Kepemimpinan Suportif(X₂), Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X₃), dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi(X₄) secara simultan terhadap Motivasi Kerja Karyawan(Y).

H2: Diduga ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Direktif(X₁), Gaya Kepemimpinan Suportif(X₂), Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X₃), dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi(X₄) secara parsial terhadap Motivasi Kerja Karyawan(Y).