

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Sinvana (2011)

Dalam penelitian Sinvana (2011) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Stars Internasional Surabaya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik dengan nilai F_{hitung} sebesar 105,126 lebih besar dari F_{Tabel} yaitu 2,61 dengan probabilitas (sig) F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan paternalistik, dan gaya kepemimpinan kharismatik secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan analisis regresi dalam penelitian ini diperoleh nilai R^2 sebesar 0,915 atau 91,5%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan paternalistik, dan gaya kepemimpinan kharismatik yang digunakan dalam penelitian ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel motivasi kerja karyawan sebesar 91,5% sedangkan sisanya 8,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar empat variabel bebas yang diteliti. Variabel lain yang dimaksud adalah kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan, kesempatan.

2. Penelitian Wahyuni (2008)

Sedangkan dalam penelitian Wahyuni (2008) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Malang Intermedia Pers menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai F_{Hitung} sebesar 14,715 dengan F_{Tabel} sebesar 3,27 ($F_{Hitung} > F_{Tabel}$), yang berarti bahwa secara simultan atau bersama-sama variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan mempunyai pengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

Dari hasil penelitian Wahyuni (2008) disebutkan nilai *R Square* sebesar 45,7% menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan memberikan kontribusi sebesar 45,7% terhadap variabel motivasi kerja karyawan dan sisanya sebesar 54,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

3. Penelitian Budianto (2007)

Selanjutnya dalam penelitian Budianto (2007) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Bintang Mandiri Raya, Tuban-Jawa Timur menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Suportif, Direktif, dan Partisipatif secara simultan/bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. 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*) Gaya Kepemimpinan 0,05 (2,89), sehingga

secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Tabel 1

Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Aspek Perbandingan /Persamaan	Sinvana (2011)	Wahyuni (2008)	Budianto (2007)	Penelitian Sekarang
Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan
Lokasi Penelitian	PT.Stars Internasional Surabaya (kawasan Rungkut Surabaya)	PT. Malang Intermedia Pers	Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya	PT. SIER (Persero)
Jenis Penelitian	<i>Explanatory Research</i>	<i>Explanatory Research</i>	<i>Explanatory Research</i>	<i>Explanatory Research</i>

Aspek Perbandingan/Persamaan	Sinvana (2011)	Wahyuni (2008)	Budianto (2007)	Penelitian Sekarang
Variabel yang Diteliti	Variabel bebas terdiri dari gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan paternalistik, gaya kepemimpinan kharismatik dan motivasi kerja karyawan sebagai variabel terikat.	Variabel bebas terdiri dari perilaku tugas dan perilaku hubungan sedangkan motivasi kerja karyawan sebagai variabel terikat.	Variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja karyawan sebagai variabel terikat.	Variabel bebas terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sedangkan motivasi kerja karyawan sebagai variabel terikat.
Populasi	Seluruh karyawan tetap PT.Stars Internasional Surabaya	Seluruh karyawan tetap PT. Malang Intermedia Pers	Seluruh karyawan tetap PT.Bintang Mandiri Raya	Seluruh karyawan SBU PT. SIER (Persero)

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini. Menurut Robbins (2003:40) "kepemimpinan adalah

kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan”.

Menurut Djanaid (2004:7) definisi kepemimpinan yang mudah dipahami, yaitu

“seni untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan sesuatu tindakan

pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada

situasi tertentu. Menurut Sihotang (2007:258) “definisi kepemimpinan adalah

keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang, agar mau bekerja

sama untuk mencapai tujuan yang memang dikehendaki bersama”. Menurut

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2002:5) “kepemimpinan adalah suatu usaha

menggunakan gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu

dalam mencapai tujuan”. Jadi kesimpulannya, kepemimpinan adalah suatu

perilaku seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok agar

mencapai tujuan tertentu yang sudah menjadi keinginan bersama.

Salah satu penentu keberhasilan atau bahkan kegagalan suatu organisasi adalah

kepemimpinan dari seorang pemimpin karena pemimpin merupakan pribadi yang

dapat mempengaruhi atau mendorong bawahannya. Jika seorang pemimpin gagal

mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi maka kegagalan yang

seperti itu berpotensi terhadap kegagalan organisasi.

2. Fungsi Kepemimpinan

Agar berhasil dalam melaksanakan perannya, seorang pemimpin mempunyai

beberapa fungsi yang harus dijalankan. Djanaid (2004:11-17) mengemukakan

beberapa fungsi kepemimpinan yaitu:

a. Sebagai Pengambil Keputusan

Sebagai pengambil keputusan seorang pemimpin harus membawa pengaruh pada yang dipimpin oleh karenanya keputusan harus tepat sehingga dapat dilaksanakan

b. **Memotivasi Anak Buah**

Agar tujuan organisasi tercapai anak buah harus melaksanakan tugasnya semaksimal mungkin. Oleh karenanya seorang pemimpin harus mampu mendorong anak buah agar bekerja. Untuk itu pemimpin berusaha memberikan stimulus (rangsangan) pada anak buah agar anak buah terdorong untuk berperilaku. Semakin kuat rangsangan yang diberikan semakin tinggi dorongan untuk berperilaku.

c. **Sebagai Sumber Informasi**

Seorang pemimpin merupakan tempat bertanya oleh karena itu ia harus mempunyai banyak informasi. Sebagai sumber informasi datanya harus dipercaya. Informasi yang tidak dipercaya akan mengurangi daya pengaruh seorang pemimpin.

d. **Menciptakan Inspirasi**

Sebagai pengambil keputusan seorang pemimpin harus penuh ide yang disebut dengan inspirasi. Ide tersebut sering orisinil atau modifikasi dari ide-ide yang ada dalam bentuk cara berfikir.

e. **Menciptakan Keadilan**

Seorang pemimpin membawahi banyak orang dengan kepentingan yang berbeda-beda. Maka dari itu seorang pemimpin harus adil dan tak boleh pilih kasih.

f. **Sebagai Katalisator**

Sebagai alat mempercepat interaksi atau proses kerjasama. Seorang pemimpin dapat mempercepat kerjasama anak buah untuk mencapai tujuan.

g. **Sebagai Wakil Organisasi**

Seorang pemimpin merupakan pencerminan dari anggota atau organisasi oleh karenanya setiap tindakan pemimpin langsung atau tidak langsung mewakili organisasi atau kelompoknya.

h. **Sebagai Mediator**

Konflik dalam sebuah organisasi dapat dapat berakibat positif maupun negatif. Untuk menanggulangi sebuah konflik yang berakibat negatif, pemimpin mempunyai tugas sebagai mediator agar konflik tidak berkembang menjadi hal yang negatif.

i. **Memberi Sugesti Pada Anak Buah**

Sering-sering anak buah dalam keadaan bingung, frustrasi, atau putus asa. Kalau keadaan ini berlanjut akan merusak organisasi. Seorang pemimpin perlu membimbing anak buah agar kepercayaan pada dirinya kembali melalui sugesti.

j. **Sebagai Integrator**

Tugas pemimpin dalam integrasi ini semakin penting terutama pada organisasi yang memiliki struktur yang kompleks. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang semakin tinggi peranan integratif.

k. **Komunikator**

Upaya mempengaruhi orang dilakukan melalui komunikasi. Komunikasi yang baik adalah komunikasi persuasif, suatu komunikasi yang memperhatikan faktor-faktor psikologi dan sosiologi.

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan yang berdasarkan fakta-fakta yang diketahui. Lazimnya perencanaan ada dua macam:

a) Perencanaan yang tidak tertulis

- Perencanaan jangka pendek
- Keadaan darurat.
- Perencanaan mental terus-menerus yang digunakan dalam segala kegiatan perencanaan.

b) Perencanaan yang tertulis

- Menentukan prosedur-prosedur yang diperlukan.
- Perencanaan atas dasar jangka panjang.
- Perencanaan bagi pekerjaan-pekerjaan yang perlu dilakukan.

m. Memandang ke depan

Pemimpin yang memandang ke depan berarti selalu waspada terhadap segala kemungkinan. Kewaspadaan ini hendaknya dapat merupakan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju untuk mencapai hasil yang dicita-citakan akan dapat langsung terus dengan tidak mengalami hambatan sesuatu apa dan terjadi penyelewengan yang dapat merugikan.

Kepemimpinan yang cukup memandang ke depan dengan penuh kedewasaan dan cukup sensitif, akan dapat mengurangi atau membatasi masalah-masalah sebelum berkembang.

n. Pengembangan Loyalitas

Fungsi lain kepemimpinan adalah pengembangan loyalitas atau kesetiaan para pembantu dan pengikut kepada pemimpin dan organisasi, bahkan hal ini merupakan tanggung jawab yang tidak kecil.

Seorang pemimpin harus mampu menciptakan rasa cinta, rasa hormat, dan kepercayaan terhadap organisasi, kelompok dan pemimpin serta tugas dan pekerjaan. Dengan timbul rasa cinta dan hormat inilah maka mereka akan percaya dan patuh serta akan setia kepada segala-segala itu.

o. Sebagai Seorang Ahli

Seorang pemimpin harus mempunyai keahlian, lebih-lebih dalam bidang yang dipimpin. Bukan itu saja, tetapi beberapa boleh ahli dalam banyak hal, oleh karena seorang pemimpin oleh anak buahnya dipandang sebagai orang yang serba tahu dan serba bisa.

p. Sebagai Pengawas Hubungan Antar Kelompok

Usahnya dalam hal ini pimpinan harus menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha menciptakan serta mengembangkan hubungan baik yang harmonis diantara para anggotanya, sehingga menimbulkan semangat kerja kelompok.

q. Fungsi Memberi Anugerah

Anugerah dalam arti ganjaran atau hadiah atau uian dan celaan atau pidana. Sebagai pucuk pimpinan ia harus aktif dalam mengawasi segala kegiatan para anak buah atau para anggota dalam organisasi yang dipimpinnya.

r. Bertindak Sebagai Wasit atau Hakim

Dalam menyelesaikan perselisihan atau menangani pengaduan-pengaduan antara para anak buahnya, seorang pemimpin harus dapat menengahi dengan bertindak tegas secara objektif tanpa pandang bulu.

3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Djanaid, 2004:202). Seseorang akan terlibat dalam aktivitas kepemimpinan jika seseorang tersebut berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Flippo (1992:122) “suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran”. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi mampu membawa pengaruh yang berbeda pada partisipasi individu dan perilaku kelompok.

4. 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 :

a. Kajian dari Ohio State University

Para peneliti dari Universitas Negeri Ohio menyebutkan ada dua dimensi independen dari perilaku pemimpin. Kedua dimensi ini adalah :

1) Struktur Awal

Sruktur awal adalah tingkat sampai sejauh mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Sruktur ini mencakup perilaku yang berusaha mengatur pekerjaan, hubungan-hubungan kerja, dan tujuan.

2) Tenggang Rasa

Tenggang rasa dideskripsikan sebagai tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka. Pemimpin semacam ini sangat memerhatikan kesenangan, kesejahteraan, status dan kepuasan anak buahnya.

b. Kajian dari University of Michigan

Kelompok Michigan juga menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu :

1) Pemimpin yang Berorientasi Karyawan

Para pemimpin yang berorientasi karyawan dideskripsikan sebagai pemimpin-pemimpin yang menekankan hubungan antarpersonal; mementingkan kebutuhan para karyawan, dan menerima perbedaan-perbedaan individual di antara para anggota

2) Pemimpin yang Berorientasi Produksi

Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama mereka adalah penyelesaian tugas-tugas kelompok.

Para peneliti di University of Michigan menganjurkan kepemimpinan yang berorientasi karyawan dalam perilaku mereka.

Robbins (2003:46-63) menambahkan beberapa teori yang lain selain teori perilaku kepemimpinan, yaitu:

a. Teori Kemungkinan Model Fiedler

Teori bahwa kelompok efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi itu memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Fiedler mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang mendefinisikan faktor situasional utama yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yaitu :

- 1) Hubungan pemimpin-anggota: Tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka.
- 2) Struktur Tugas: Tingkat dimana penugasan pekerjaan diprosedurkan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur).
- 3) Kekuasaan jabatan: Tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin mempunyai variabel kekuasaan seperti memperkerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Teori kepemimpinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat pemimpin spesifik mulai dari yang sangat direktif sampai ke yang sangat bebas. Perilaku yang paling efektif tergantung kemampuan dan motivasi pengikut.

b. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Dalam teori ini para pemimpin menciptakan kelompok-dalam dan kelompok-luar, dan bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai nilai kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka. Dalam teori ini berarti bahwa pemimpin memang membeda-bedakan bawahan.

c. Teori Jalan Tujuan

Teori bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan. Teori ini menerangkan bagaimana perilaku pemimpin dalam mempengaruhi dan memotivasi serta prestasi bawahan (Sulistiyani, 2008:139). Hakikat dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas si pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang perlu dan/atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi. Tujuan organisasi tersebut dijelaskan kepada bawahan, sehingga bawahan memahami apa yang diinginkan oleh organisasi. Sebelum bawahan melaksanakan tugasnya perlu dirumuskan metode/cara yang tepat, mudah dipahami oleh bawahan dan mudah untuk dilaksanakan Berikut ini adalah

beberapa ilustrasi tentang ramalan yang didasarkan pada teori jalur-tujuan (Robbins, 2003:63):

- a. Kepemimpinan direktif (*directive leadership*) membawa kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas bersifat ambigu atau penuh tekanan daripada bila tugas-tugas sangat terstruktur dan ditata dengan baik. Kemungkinan besar kepemimpinan direktif dipersepsikan sebagai berlebih jika bawahannya memiliki kemampuan pemahaman yang tinggi atau pengalaman yang cukup banyak.
- b. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur.
- c. Bawahan dengan suatu tempat-kedudukan kontrol internal akan lebih dipuaskan dengan suatu gaya partisipatif (*participative leadership*).
- d. Kepemimpinan yang berorientasi-prestasi (*achievement oriented leadership*) akan meningkatkan pengharapan bawahan yang mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas itu terstruktur secara ambigu.

C. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai perbedaannya masing-masing dalam hal sifat, kebiasaan, dan kepribadiannya. Berbagai tipe kepemimpinan yang banyak dikenal antara lain adalah (Sihotang, 2007:260-263) :

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 dari penampilan dan pidatonya yang singkat sekalipun sudah dapat mempengaruhi banyak orang yang kemudian secara spontan bersedia menjadi pengikutnya secara nasional bahkan internasional dari seluruh dunia.

b. Tipe Paternalistik

Pemimpin paternalistik adalah pemimpin yang bersifat kebabakan dan selalu melindungi bawahannya layaknya seorang ayah kepada anaknya yang masih kecil dan belum dewasa. Pemimpin paternalistik ini tetap memperlakukan para bawahannya sebagai anak-anak yang belum dewasa, walaupun mungkin ada yang sudah lebih tua dan lebih berpengalaman dibanding pemimpin itu sendiri. Kalau seorang pemimpin sudah bertipe paternalistik, biasanya sangat sulit untuk merubah cara kepemimpinannya kearah demokratis yang lebih baik.

c. Tipe Militeris

Pemimpin militeris bersifat tegas dan keras dalam memberikan perintah dari atasan kepada bawahan dan tidak senang mendapat kritik dari bawahan, sedikit keterlambatan memberi laporan dengan segera mendapat hukuman fisik. Pemimpin yang bertipe 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 paling banyak disukai masyarakat di dunia ini.

f. Tipe *Indigenous* (Hobi)

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

g. Tipe Pribadi

Kepemimpinannya didasarkan pada kontak pribadi secara langsung pada para 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.

Sedangkan teori *path-goal* versi House dalam Thoah (2012:42), memasukkan

empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut :

- 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 mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*). Pada gaya 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.

Teori *path-goal* adalah teori bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan (Robbins, 2003:54).

Pemimpin yang diharapkan dapat efektif adalah yang bersifat mendukung bawahannya. Dengan adanya dukungan, bawahan akan mendapatkan situasi kerja yang lebih nyaman. Dorongan-dorongan psikologis juga perlu diberikan kepada bawahan yang mendapat tugas-tugas yang sulit, sehingga mereka terhindar dari rasa frustrasi.

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

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”. Menurut Djanaid (2004:149) “motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan”. Sedangkan menurut Robbins (2010:109) motivasi mengacu pada proses di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Diberi energi atau didorong untuk melakukan tindakan yang diinginkan agar mencapai tujuan yang diinginkan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: kerja untuk mencapai tujuan dan seberapa kuat usaha individu dalam bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap yang mengacu pada proses dimana seseorang diberi energi, diarahkan dan nilai-nilai yang

mempengaruhi individu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2011:146) motivasi mempunyai beberapa tujuan antara lain sebagai berikut :

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

3. Jenis Motivasi

Usaha seseorang untuk mempengaruhi dan mendorong individu untuk mencapai tujuan dapat digolongkan ke dalam beberapa jenis seperti yang diungkapkan dalam Djanaid (2004:155-165):

a. Dari Segi Sumbernya

- 1) Intrinsik: yaitu dari 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:

- 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. Dari Segi Pengaruhnya

- 1) Motivasi negatif: yaitu dorongan untuk menghindari sesuatu, misalnya takut datang rapat karena takut dimintai pertanggung jawaban.
- 2) Motivasi positif: yaitu dorongan untuk mendapatkan sesuatu, misalnya untuk datang rapat karena banyak teman.

c. Dari Segi Isinya

- 1) Teori kebutuhan

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

- 1) Kebutuhan mempertahankan hidup.
- 2) Kebutuhan rasa aman.
- 3) Kebutuhan sosial.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan.

5) 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 pekerjaan, 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 atas 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.

4. Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Sihotang (2007:245) motivasi kerja melibatkan dua jenis faktor-faktor yaitu :

- a) Faktor-faktor individual
 - Kebutuhan-kebutuhan
 - Tujuan-tujuan orang
 - Sikap-sikap
 - Kemampuan-kemampuan orang
- b) Faktor-faktor organisasi
 - Pembayaran gaji/upah
 - Keselamatan kesehatan kerja
 - Para mandor (supervisi)
 - Para pengawas fungsional

Kesulitan dalam memotivasi sumber daya manusia adalah menggabungkan faktor individu dengan faktor organisasi setiap pekerja, karena motivasi dipengaruhi oleh dasar pendidikan dan kebutuhan-kebutuhannya.

5. Teknik Motivasi

a. Teknik Merangsang Prestasi Kerja

Beberapa teknik untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja yang pada prinsipnya merupakan realisasi dari teori motivasi (Djanaid, 2004:171-178):

1. Teknik Pengayaan Pekerjaan

Menurut Herzberg bahwa manager dapat merangsang kepuasan kerja bawahan dengan cara mengubah karakteristik pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih menarik dengan cara menyediakan tugas-tugas dalam pekerjaan yang lebih bervariasi, lebih menuntut tanggung jawab dan memungkinkan pemberian *feedback* secara jelas dari prestasi kerja yang diperoleh bawahan.

2. Spesialisasi pekerjaan

Menciptakan produktivitas kerja juga dapat direalisasikan dengan cara menetapkan spesialisasi-spesialisasi pekerja sesuai dengan kemampuan yang telah dimiliki pekerja. Dengan kemampuan yang telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang disyaratkan, pegawai akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerja.

3. Teknik Penambahan Pekerjaan

Perbedaan antara teknik penambahan pekerjaan dengan teknik pengayaan pekerjaan adalah pada teknik pengayaan pekerjaan terjadi perluasan variasi tugas yang menuntut variasi ketrampilan, sedangkan pada teknik penambahan pekerjaan, jenis tugas tertentu diperbesar tuntutan beban kerjanya dan tanggung jawabnya.

4. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan melibatkan rotasi para pekerja ke dalam pekerjaan yang berbeda-beda pada periode waktu tertentu. Syarat utama terlaksananya rotasi pekerjaan adalah semua pegawai dalam kelompok tertentu telah menguasai pengetahuan secara terinci dari bermacam-macam pekerjaan dalam rencana kerja mereka.

5. Teknik Manajer Satu Menit

Teknik ini mementingkan betapa besarnya pengaruh pengakuan manajer terhadap prestasi dan atau perhatiannya terhadap kesalahan yang dilakukan bawahan, yang direfleksikan berupa pujian atau teguran.

6. Teknik Orientasi pada Tujuan

Penetapan tujuan merupakan strategi pemotivasian yang krusial dalam rangka menjelaskan kepada pegawai tentang mengapa pekerja bertindak, dan akan mendorong usahanya dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

7. Pemberian Hadiah dan Hukuman

Upaya peningkatan produktivitas kerja atas dasar pemberian hadiah atau hukuman sebagai akibat dari prestasi kerja yang telah dicapai.

8. Promosi

Apabila dihubungkan dengan hirarki kebutuhan manusia, promosi merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan rasa aman, peningkatan harga diri, pengakuan prestasi, pemenuhan kebutuhan sosial.

Salah satu pertimbangan promosi yang efektif adalah prestasi kerja, maka dengan penggunaan teknik promosi dalam motivasi kerja akan dapat menjadi salah satu teknik untuk meningkatkan produktivitas kerja.

9. Pembentukan Tim Kualitas dan Produktivitas

Tim kualitas dan produktivitas dapat sebagai media yang efektif untuk mengembangkan moral, kualitas dan produktivitas organisasi. Tim yang dibentuk itu mempunyai tujuan untuk memunculkan bakat masing-masing individu agar mencapai prestasi yang maksimum.

b. Teknik Motivasi Strauss dan Sayles

Strauss dan Sayles dalam Djanaid (2004:178) mengenalkan 5 macam teknik motivasi, yakni:

1. Dengan kekerasan, misalnya:
 - a. Memakai bekerja dengan ancaman,
 - b. Pemimpin memberi tahu secara tepat apa yang harus dilakukan bawahan,
 - c. Pemimpin harus menyebut setiap aturan,
 - d. Pemimpin membatasi kebebasan bawahan.
2. Bersikap baik

Pemimpin meningkatkan semangat bawahan dengan berbagai tunjangan, services, gaji. Bersikap baik ini dapat dalam bentuk:

- Paternalisan (kebabakan)
- Iklim manajemen yang baik. Memberikan kondisi kerja baik dan pengawasan bersahabat.

3. Melalui perundingan secara implisit. Cara ini dengan perjanjian yang menentukan hak dan kewajiban masing-masing.
4. Melalui kompetisi, diciptakan persaingan antar pegawai dalam memberikan posisi yang baik.
5. Internalisasi. Kepuasan kerja dilakukan melalui:
 - perluasan pekerjaan
 - penggiliran pekerjaan
 - mengembangkan persahabatan
 - menerapkan gaya kepemimpinan situasional

6. Teori Motivasi

Motivasi adalah keadaan dan serangkaian sikap yang mempengaruhi dan mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu agar mencapai tujuan tertentu. Terdapat beberapa teori motivasi seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2010:110) empat teori awal motivasi adalah *teori hierarki kebutuhan Maslow, Teori X dan Teori Y McGregor, teori dua faktor Herzberg, dan teori tiga kebutuhan McClelland*. Teori-teori awal ini penting karena merupakan dasar dari teori-teori motivasi kontemporer yang dikembangkan dan masih banyak manajer yang menggunakannya.

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow adalah seorang psikolog yang menyatakan bahwa dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dari lima kebutuhan :

1. **Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)** – Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, 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 needs*)** – Kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri; dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

Para manajer yang menggunakan hierarki Maslow untuk memotivasi para karyawan melakukan hal-hal untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

b. Teori X dan Y McGregor

McGregor terkenal karena mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia:

Teori X dan Teori Y. Sederhanya 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. McGregor 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.

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.

Herzberg ingin mengetahui ketika seseorang merasa sangat nyaman (puas)

atau tidak nyaman (tidak puas) dengan pekerjaan mereka. Ketika orang merasa

nyaman dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung untuk menyebutkan

faktor-faktor instrinsik 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 Tiga Kebutuhan McClelland

David McClelland dan teman-temannya mengusulkan tiga teori kebutuhan,

yang mengatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan

bawaan) yang merupakan motivator utama dalam pekerjaan. Ketiga kebutuhan

itu adalah :

a) Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi adalah pendorong untuk sukses dan unggul dalam

kaitannya dengan serangkaian standart. Seseorang dengan kebutuhan prestasi

yang tinggi berjuang untuk pencapaian prestasi pribadi alih-alih jabatan dan

penghargaan. Mereka ingin melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih

efisien daripada sebelumnya. Orang dengan pencapaian yang tinggi

menghindari tugas yang mereka anggap sangat mudah atau sangat sulit. Selain

itu, seseorang dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi tidak serta merta

membuatnya menjadi seorang manajer yang baik, terutama dalam organisasi yang besar. Hal ini karena seseorang dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi fokus pada prestasinya sendiri sementara manajer yang baik menekankan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan mereka.

b) **Kebutuhan akan kekuasaan**

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara dimana mereka tidak akan bersikap sebaliknya.

Seseorang yang memiliki kebutuhan kekuasaan semacam ini justru senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya dan cenderung untuk lebih peduli dengan kebanggaan, prestise, dan memperoleh pengaruh terhadap manusia lainnya.

c) **Kebutuhan akan afiliasi**

Kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan untuk hubungan antarpribadi yang akrab dan dekat.

Rivai dan Sagala (2010:844) menambahkan beberapa teori motivasi selain yang sudah diungkapkan diatas adalah sebagai berikut :

a) **Teori ERG**

Teori ini menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu :

- Kebutuhan eksistensi (*existence*) untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik;
- Keterhubungan (*relatedness*) adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat;

- Pertumbuhan (*growth*) adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

b) Pola Dasar Pemikiran *Content Theory*

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu.

Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan. Kesulitan penerapan teori ini dalam prakteknya terutama disebabkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kebutuhan sangat bervariasi pada setiap individu. Banyak manajer yang ambisius, sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang bekerja di bawah pimpinannya bisa di dorong dengan nilai-nilai yang sama. Hasilnya, manajer tersebut mungkin merasa frustrasi karena tidak bisa memberikan motivasi kepada bawahannya. Perbedaan-perbedaan individual antara para bawahan sangat membuat makin bingung dan susah untuk memotivasi yang dilakukan oleh pimpinannya.
2. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang lain. Seseorang dengan *security need* yang kuat mungkin memilih 'bermain aman' dan menghindari tanggung jawab yang lebih besar, karena takut untuk gagal. Sebaliknya, seseorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar.

3. Para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan.

c) Pola Dasar Pemikiran *Process Theory*

Pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi agar menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertindak laku.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* (harapan), yaitu apa yang dipercayai oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka.

5. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap 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). Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan motivasi juga dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1988:301) “..... bawahan dimotivasi oleh gaya pemimpin atau perilakunya sejauh gaya itu mempengaruhi harapan (jalan menuju tujuan) dan valensi (daya tarik tujuan). Ahli lain berpendapat bahwa meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan cara memenuhi keinginan khusus karyawan yang salah satu keinginan tersebut berkaitan dengan gaya kepemimpinan (Flippo, 1992:116). Sedangkan dalam Kasmir (2011:8)

“Dorongan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpinnya. Gaya kepemimpinan dapat mendorong atau menggerakkan seseorang ke arah

yang lebih baik atau sebaliknya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.” Menurut Thoha (2012:42) “secara pokok, teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya”. Teori *path-goal* menyatakan bahwa: perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi (misalnya menaikkan usaha-usaha para bawahannya) terhadap para bawahan (Thoha, 2012:43).

Faktor motivasi individual yang berperan dalam teori ERG dimana eksistensi, hubungan dan pertumbuhanlah yang diutamakan. *Content Theory* dan *Process Theory* juga dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi individual dan organisasional dimana kedua teori ini menekankan kepada sikap-sikap individu dan apa yang akan diperoleh dari sikap yang diperbuat.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa seorang motivator dalam hal ini adalah pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki mempunyai pengaruh pada motivasi bawahannya.

6. 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 keberlakuannya, atau merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, 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 hasil 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

Dari judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan”, dapat diketahui bahwa model konsep yang akan disajikan pada penelitian ini sebagai berikut :

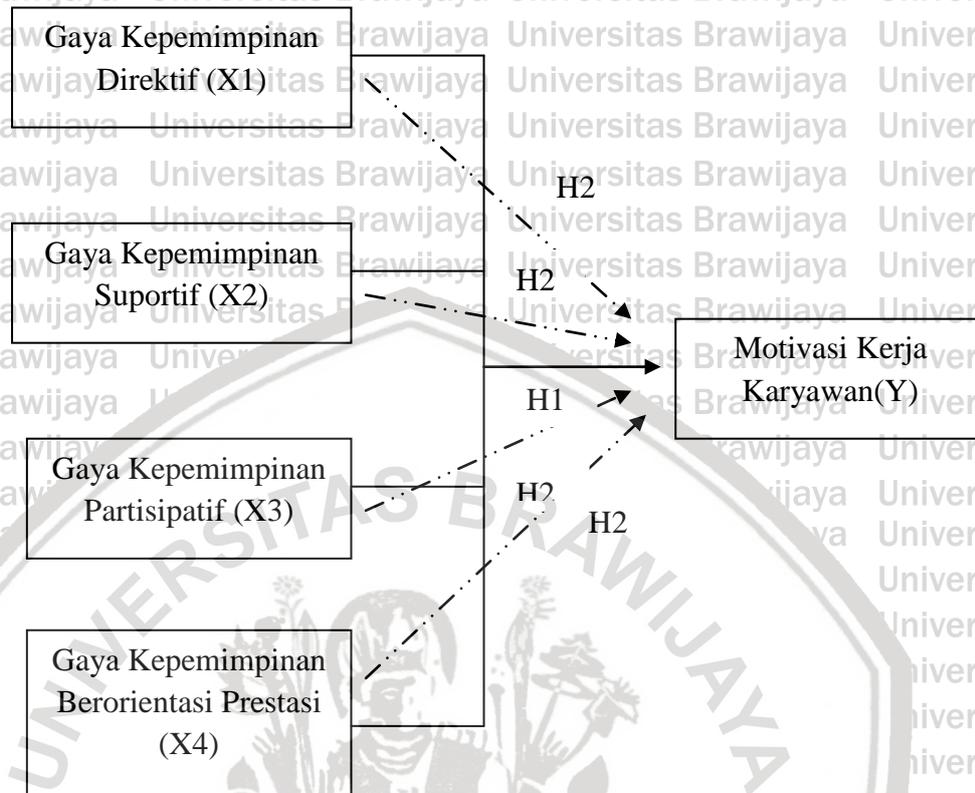


Gambar 1. Model Konsep

2. Model Hipotesis

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 bebas adalah motivasi kerja karyawan. Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka dapat dinyatakan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Model Hipotesis

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 simultan antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X1), Gaya Kepemimpinan Supportif (X2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3), dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X4) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y).

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

