

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan serta mempengaruhi. Pemimpin memiliki tanggung jawab secara fisik dan spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin. Oleh karena itu menjadi pemimpin itu tidak mudah dan setiap orang pasti akan berbeda cara memimpinnya.

Menurut Wukir dalam Kamal, Winarso, dan Sulistio (2019) kepemimpinan adalah suatu seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang supaya bertindak mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Samsudin dalam Rifai (2017) kepemimpinan berarti kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim supaya mencapai suatu tujuan tertentu.

Pemimpin merupakan mereka yang menggunakan wewenang formal supaya mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri

para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Berdasarkan definisi di atas maka, kepemimpinan dapat diartikan dengan suatu kemampuan ataupun keahlian yang ada pada seseorang dalam menggerakkan atau memotivasi suatu individu ataupun kelompok supaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Jenis - Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Mifta Thoha dalam Agustin, Suharso, dan Sukidin (2019) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Jenis - jenis gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Merupakan tipe seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. Menurut Sudarwan Danim dalam Maharati (2021) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.

- 4) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- 5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- 6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- 7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratis. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa tipe inilah yang ideal. Menurut Sudarwan Danim dalam Maharati (2021) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- 3) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

c. Gaya Kepemimpinan Permisif

Merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada

bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Menurut Sudarwan Danim dalam Maharati (2021) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- 2) Mengiyakan semua saran.
- 3) Lambat dalam membuat keputusan.
- 4) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- 5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono dalam Nuralita dan Nugraha (2018), gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud yaitu kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

c. Temperamen

Temperamen merupakan gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), dan keberanian (*courage*).

e. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya, yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Kata “motif” diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang supaya melakukan sesuatu. Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan supaya mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak. Menurut Winardi (2015) istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” *to move*.

Menurut Samsudin (2010), motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2017), motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju supaya mencapai tujuan organisasi perusahaan. Menurut Wukir (2013), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam berusaha mencapai tujuannya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kegiatan mendorong atau memberi semangat kerja pada seseorang, agar mau bekerja secara optimal agar guna mencapai tujuan perusahaan, sehingga dapat diharapkan setiap karyawan dapat bekerja keras serta antusias supaya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Indikator Motivasi Kerja



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow

Setiap manusia pastinya memiliki sebuah kebutuhan yang harus terpenuhi. Maka dari itu, setiap manusia melakukan sebuah pekerjaan demi memenuhi kebutuhan mereka. Di sebuah perusahaan hak-hak dari sebuah perusahaan merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi. Apabila kebutuhan karyawan tersebut tidak terpenuhi maka karyawan pun akan menunjukkan perilaku atau sikap kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi agar pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai bentuk dari rasa puasnya.

Menurut Maslow (2012), hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai

berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan supaya makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan supaya rasa memiliki, merupakan kebutuhan supaya diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan supaya mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, merupakan kebutuhan supaya dihormati dan dihargai orang lain.
- e. Kebutuhan supaya mengaktualisasikan diri, merupakan kebutuhan supaya menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan supaya berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut supaya memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Supaya memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud supaya memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”. Penilaian kinerja merupakan proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang

tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan supaya pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan (Munandar, 2008).

2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Dharma dalam Razman (2017) kinerja dapat diukur melalui tiga faktor:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai

kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

D. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rivai dalam Apandi (2018) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan kumpulan ciri yang digunakan oleh seorang pimpinan guna mempengaruhi bawahan supaya sasaran perusahaan atau organisasi dapat tercapai selain itu dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi bawahan dapat lebih mempengaruhi mereka dalam mengikuti instruksi pimpinan dengan baik. Semakin terpengaruhnya bawahan terhadap instruksi pimpinan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, maka semakin tuntas pekerjaan tersebut.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2014), motivasi adalah energi atau kondisi yang menggerakkan diri karyawan dengan terarah untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi terhadap

pekerjaannya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan beberapa hasil penelitian terdahulu yang melakukan penelitian mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut akan digunakan sebagai referensi dan perbandingan dalam penelitian, hasil penelitian tersebut diantaranya merupakan:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

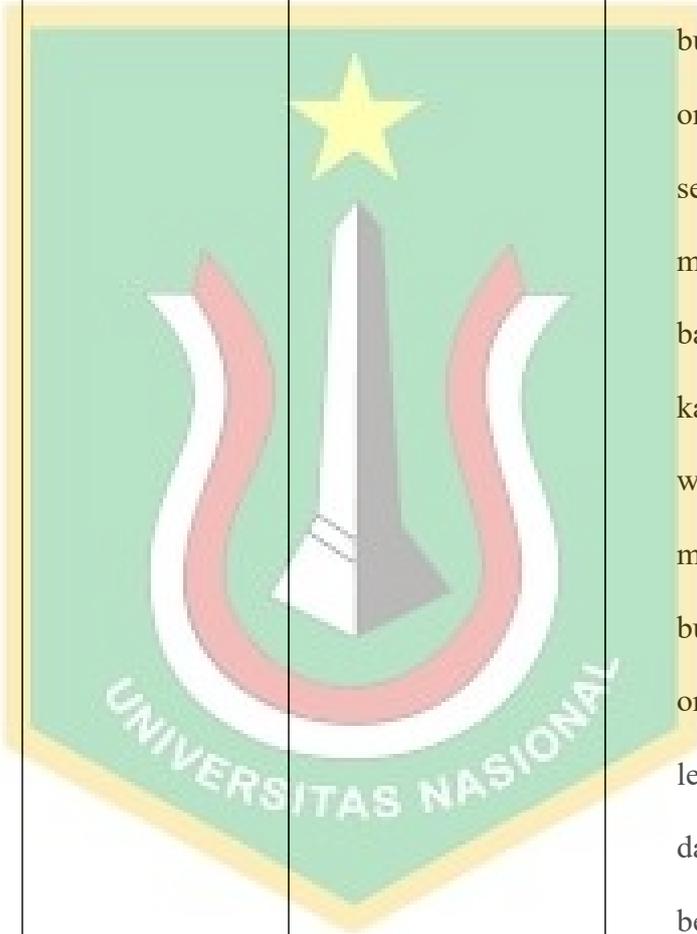
No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Endah Susetyo Indriyati (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki

		<p>Dengan Pemahaman Etika Kerja Islami</p>	<p>pengaruh yang signifikan terhadap pemahaman karyawan terhadap etika kerja islami adalah terbukti.</p>
2.	<p>Budi Rahayu & M Dian Ruhamak (2017)</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Industri Sandang Pangan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi Dan Motivasi memiliki pengaruh secara parsial Terhadap Kinerja karyawan, dan Kepemimpinan</p>

		Nusantara Cilacap)	n, Insentif, Remunerasi Dan Motivasi memiliki pengaruh secara bersama-sama Terhadap Kinerja karyawan.
3.	Benny Ganda Wijaya dan Soedarma di (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpina n, Motivasi, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Suryamakmur Agunglestari Semarang	Hasil analisis koefisien determinasi menyatakan bahwa kinerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan , disiplin kerja, motivasi, dan pelatihan sebesar 81%

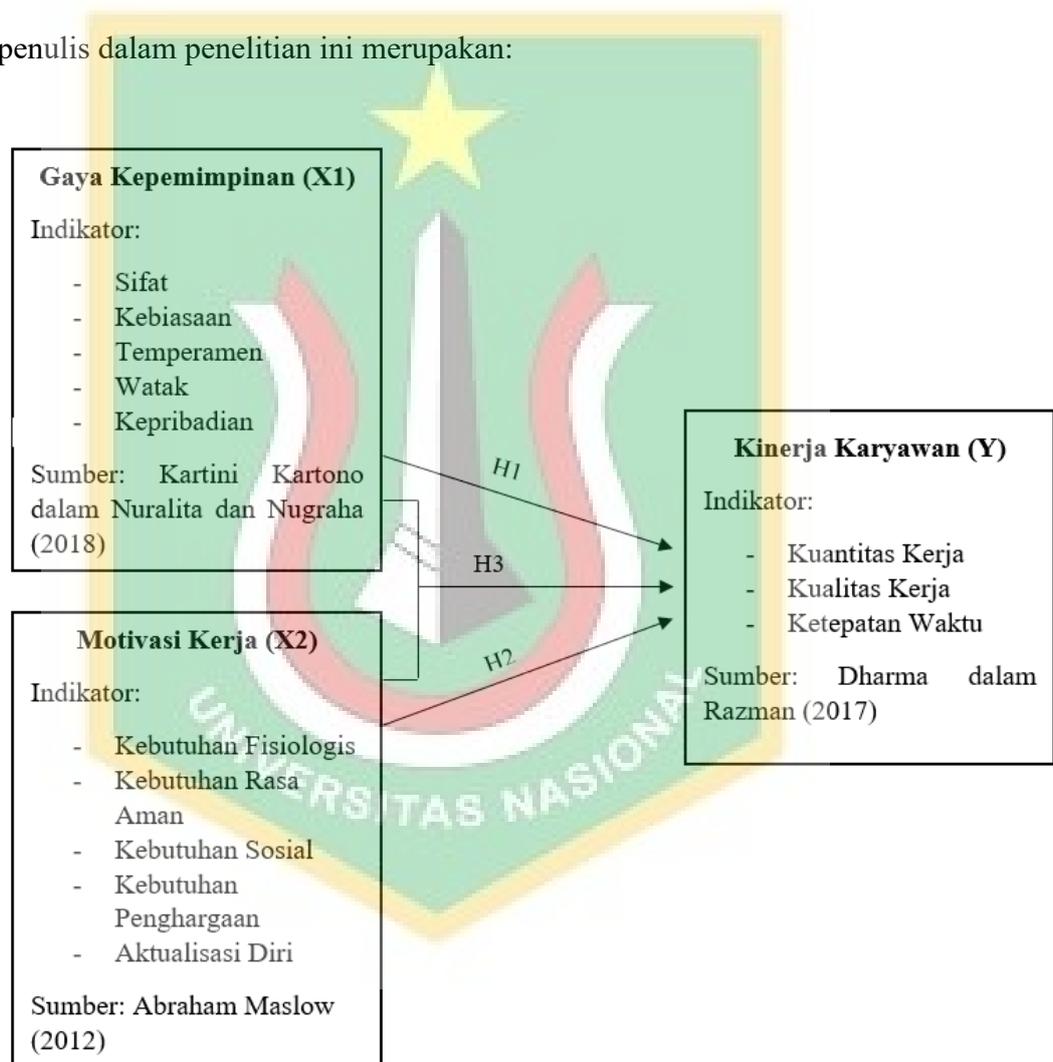
			sedangkan sisanya sebesar 19% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
4.	Andi Muh & Wahyuddin Makkarattene (2017)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten	Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh secara parsial Terhadap Kinerja karyawan, dan Gaya Kepemimpinan

		Mamuju Utara)	n Dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh secara bersama-sama Terhadap Kinerja karyawan
5.	Bassem E. Maamari & Adel Saheb (2018)	<i>How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders</i>	Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara gender dan tenurial menunjukkan bahwa karyawan perempuan memiliki kecenderunga n lebih tinggi untuk tetap

			<p>bertahan pada pekerjaannya. Selain itu, hubungan gender dengan budaya organisasi secara jelas menunjukkan bahwa karyawan wanita merangkul budaya organisasi lebih tinggi, dan juga bekerja lebih baik daripada rekan pria mereka.</p>
--	--	---	--

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir adalah konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan di antara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap penelitian. Dalam kerangka berpikir, hal inti yang perlu dikemukakan ialah hubungan antar variabel yang diteliti. Kerangka berpikir penulis dalam penelitian ini merupakan:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

Gaya Kepemimpinan (X1) : Variabel Independen

Motivasi Kerja (X2) : Variabel Independen

Kinerja Karyawan (Y) : Variabel Dependen

G. Hipotesis

H0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.