

BAB II

LANDASAN TEORI

A. LANDASAN TEORI.

1. Gaya Kepemimpinan.

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kamus Oxford mencatat kata *leader* (pemimpin) dalam bahasa Inggris muncul pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* (kepemimpinan) belum muncul sampai dengan tahun 1800. Namun secara struktural maupun fungsional kedua kata tersebut sulit untuk dipisahkan, karena pemimpin dan kepemimpinan saling saling berkaitan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat semacam rumusan mengenai kepemimpinan dan pemimpin dalam sebuah formula dimana kepemimpinan (K) adalah fungsi (f) dari pemimpin (p), bawahan (b), dalam situasi (s) tertentu.⁶

Greenberg dan Baron mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.⁷

⁶ Wildan Zulkarnain, *Latihan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2013) hlm. 84

⁷ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2014) hlm. 264

Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutn⁸ Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.⁹

McShane dan Von Glinov menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya.¹⁰ Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok dalam mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memberikan motivasi dan dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.

Menurut Robbins, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok.¹¹ Analisis menunjukkan proses kepemimpinan dapat muncul kapan saja dan dimanapun, apabila terdapat unsur :¹²

1. Ada orang yang memimpin

⁸ Gary Yukl, *Leadership in Organization*, Terjemah. Budi Supriyanto, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : PT. Indeks, 2010) hlm. 4

⁹ *Ibid*, hlm. 4

¹⁰ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*.... hlm. 264

¹¹ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2012), hlm. 318

¹² Wildan Zulkarnain, *Latihan Kepemimpinan Pendidikan*..... hlm. 85

2. Ada orang yang dipimpin
3. Ada kegiatan atau tindakan pergerakan bawahan untuk mencapai tujuan
4. Ada tujuan yang ingin dicapai bersama

Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa ada empat gaya kepemimpinan, yaitu :¹³

- a. *Telling*. Pemimpin mendefinisikan peran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan memberitahu pengikut apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas.
- b. *Selling*. Pemimpin menyediakan bagi pengikut dengan instruksi yang terstruktur dan juga supportif.
- c. *Participate*. Pemimpin dan pengikut berbagi dalam keputusan tentang cara terbaik menyelesaikan pekerjaan berkualitas tinggi.

Delegating. Pemimpin memberikan arah sedikit spesifik, atau dukungan personal pada pengikut.

Headquarter, Departmen of Army mendefinisikan “*leadership is the process of influencing people by providing purpose, direction and motivation while operating to accomplish the mission and improving the organisation.*”¹⁴ Yang mana maksudnya adalah, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang dengan menyediakan tujuan, arahan dan

¹³ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*..... hlm. 276

¹⁴ Wirawan, *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hlm. 7

motivasi bersamaan dengan melakukan operasi untuk mencapai misi dan memperbaiki organisasi.

Dalam kepemimpinan baik barat maupun Islam, ada beberapa unsur di dalamnya yaitu:¹⁵ 1) proses memberi arahan, 2) memberi motivasi, 3) mampu untuk menciptakan rasa percaya diri, 4) mempengaruhi dan menggerakkan.

Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan *the behavior pattern that a person exhibits when attempting to influence the activities of others as perceived by those others. This may be very different from the leader's perception of leadership behavior, which we shall define as self-perception; rather than style.*¹⁶

Maksudnya, gaya kepemimpinan dari seorang individu adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang ketika mencoba untuk mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dirasakan. Ini mungkin sangat berbeda dari persepsi pemimpin dari perilaku kepemimpinan, yang akan kita definisikan sebagai persepsi diri daripada gaya.

Pendapat lain tentang gaya kepemimpinan diungkapkan oleh Davis dan Newstrom, yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang

¹⁵ M. Mas'ud Said, *Kepemimpinan : Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif*, (Malang : UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 330

¹⁶ Wirawan, *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*,hlm. 352

menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.¹⁷

Menurut Veithzal Rivai, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.¹⁸ Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Hadari Nawawi berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Flippo menyatakan gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai sebuah pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan individu guna mencapai sasaran.

Miftah Thoha juga berpendapat tentang gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan memengaruhi

¹⁷ Sudaryono, *Leaderships : Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta : Lentera Ilmu Cendekia, 2014), hlm. 200

¹⁸ *Ibid*, hlm. 200

perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Pemikiran mengenai gaya kepemimpinan juga disampaikan oleh Brooks, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan membicarakan tentang bagaimana cara pemimpin memperlakukan orang lain, bagaimana energi yang dimiliki oleh pemimpin itu, bagaimana pula gairah pemimpin terhadap apa yang ia yakini, termasuk kemampuan pemimpin untuk mengilhami orang lain agar bersedia mengikutinya.¹⁹

Salah satu tinjauan tentang gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antarmanusia. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian kepada perilaku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antara pimpinan dengan stafnya.²⁰

¹⁹ Jamalulail Yunus, *Leadership Model Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang : UIN - Malang Press, 2009), hlm. 145

²⁰ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 231-232

Jenis gaya kepemimpinan berdasarkan *Psycodynamic* dibagi kedalam lima gaya. Yaitu sebagai berikut:²¹

1. Gaya Paranoid.

Gaya seorang pemimpin yang selalu merasa curiga dan tidak percaya terhadap orang lain. Pemimpin semacam ini asyik dengan intelegensia dan aktivitas kontrol, kekuatan tersentralisasi, reaktif dengan pengembangan strategi, mempunyai kewaspadaan tinggi baik ke dalam maupun keluar, menekankan diversifikasi, sinis, konservatif dan perhatian.

2. Gaya kompulsif (mendorong).

Gaya seorang pemimpin yang takut terhadap kejadian-kejadian yang tidak diharapkan dan tidak mengawasi hal-hal yang bisa berakibat terhadap organisasi, mengarah pada keasyikan kompulsif yang detail, perfeksionisme, mengutamakan masalah ritual, hierarkis yang ketat, hati-hati dalam berpikir, kaku dalam mengimplementasikan strategi.

3. Gaya dramatik.

Gaya seorang pemimpin yang banyak memerlukan perhatian-perhatian orang, asyik dengan kepentingan diri sendiri, pernyataan emosi yang berlebihan, senang dengan aktivitas dan kegembiraan, mengeksploitasi orang lain,

²¹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hlm. 67

dangkal dan sering berani mengambil keputusan dan risiko tinggi, tidak jelas struktur organisasi atau proses perubahan program tidak tepat dan ambisius.

4. Gaya depresif.

Gaya seorang pemimpin yang kurang berpengharapan, dan kurang percaya diri, mengarah pada pasif total, konservatisme ekstrem, mempunyai tendensi birokratis terhadap lingkungan.

5. Gaya *schizoid*

Gaya seorang pemimpin berdasarkan perasaan bahwa dunia tidak menyediakan banyak jalan kepuasan dan kebanyakan interaksi akhirnya tidak jalan, mengarah kepada kevakuman kepemimpinan. Pemimpin tidak mengarahkan dan tidak pula mendelegasikan wewenang tetapi menangani sendiri. Tidak menaruh perhatian kepada pemasaran produk yang bisa dikembangkan.

Tipe kepemimpinan yang lainnya, sebagaimana biasa dikaji, tipe kepemimpinan dibagi menjadi 4:²²

1. Kepemimpinan otoriter (semuanya serba-bergantung pemimpin)

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang

²² Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan.....*hlm. 124

sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.²³

Berdasarkan pengertian di atas, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menunjukkan “ke-akuannya” antara lain sebagai berikut :²⁴

- Cenderung menganggap organisasi sebagai milik pribadi yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati, karena bagi nya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi.
- Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan

²³ Ngalim Purwanto, *Kepemimpinan yang Efektif*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 1992) hlm. 48

²⁴ *Ibid*, hlm. 48

kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

2. Kepemimpinan *laissez-faire* (semuanya bergantung bawahan/masa bodoh)

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain memiliki ciri-ciri:²⁵

- Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
- Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung.
- Status quo organisasional tidak terganggu.

²⁵ *Ibid*, hlm. 50

- Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota yang bersangkutan sendiri.
 - Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.
3. Kepemimpinan demokratis (kerjasama pemimpin dan bawahan).

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis memiliki karakteristik antara lain:²⁶

- Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama.
- Pemimpin yang demokratis cenderung mementingkan kepentingan organisasi atau kepentingan golongan dibandingkan kepentingan pribadinya.

²⁶ *Ibid*, hlm. 51

- Sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
 - Menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi.
 - Berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadi pemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi.
4. kepemimpinan pseudo-demokratis (tampaknya demokratis tetapi hakikatnya otoriter atau demi kepentingan kelompok kecil/klik: semu, manipulatif)

2. Motivasi.

a. Pengertian motivasi.

Motivasi berasal dari bahasa Latin, *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.²⁷ Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

²⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* Edisi Revisi, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 216

Motivasi merupakan “*The process by which behavior is energized and directed*” (suatu proses, dimana tingkah laku tersebut dipupuk dan diarahkan), para ahli psikologi memberikan kesamaan antara motif dengan *needs* (dorongan, kebutuhan). Jadi motif adalah yang melatarbelakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu.²⁸

Motivasi adalah hal yang mendorong seseorang melakukan sesuatu dan mengeluarkan seluruh usaha dan energinya untuk itu. Sifat dan intensitas motivasi setiap berbeda-beda tergantung pada berbagai pengaruh yang ada pada suatu waktu tertentu. Motivasi positif timbul ketika orang “mencurahkan diri” untuk memenuhi suatu permintaan. Sebaliknya, motivasi berhenti ketika orang “terpaksa” menyanggupi suatu permintaan.²⁹

Motivasi sebagai *all those inner striving conditions variously described as wishes, desires, needs, drives, and the like*.³⁰ Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

²⁸ Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2014), hlm. 35

²⁹ Grant Stewart, *Sukses Manajemen Penjualan Bagaimana Membuat Tim Anda Menjadi yang Terbaik*, (Jakarta : Erlangga, 2005), hlm. 9

³⁰ H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 119

Motivasi merupakan suatu faktor pendorong individu untuk melakukan suatu kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.³¹

Menurut Sagir, Motivasi seseorang meliputi 7 hal, yaitu: 1) Kinerja (*Achievement*), 2) Penghargaan (*Recognition*), 3) Tantangan (*Challenge*), 4) Tanggung Jawab (*Responsibility*), 5) Pengembangan (*Development*), 6) Keterlibatan (*Involvement*), dan 7) Kesempatan (*Opportunity*).³²

Motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja (*performance*) bawahannya karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan dan lingkungannya. Rumusnya Kinerja (K) = fungsi dari motivasi (m), kemampuan (k), dan lingkungan (l)³³

Robbins dan Coulter mengemukakan definisi dari motivasi sebagai kemauan yang ditunjukkan seorang individu untuk mengeluarkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, dimana kemauan tersebut dikondisikan oleh dapat atau tidak dapat dipenuhinya kebutuhan individu tersebut melalui usaha yang ia lakukan.³⁴

³¹ M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hlm. 27-28 2005)

³³ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hlm. 275

³⁴ Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis Pengenalan Praktis & Studi Kasus*, (Jakarta : Kencana, 2006), hlm. 156

Ada tiga unsur utama yang membentuk motivasi seseorang berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter di atas, yaitu :³⁵

1. Upaya. Orang yang termotivasi akan menunjukkan upaya yang lebih besar (kerja keras) untuk mencapai sesuatu, dibandingkan orang yang tidak termotivasi.
2. Tujuan perusahaan atau organisasi. Motivasi karyawan harus sejalan dengan tujuan perusahaan. Contohnya, seorang buruh yang tak puas terhadap kompensasi dari perusahaan akan termotivasi melakukan gerakan yang mereka anggap dapat meningkatkan daya tawar mereka terhadap perusahaan, pemogokan juga dapat dilakukan.
3. Kebutuhan yang menunjukkan keadaan internal seseorang yang mengakibatkan seseorang tersebut tertarik kepada hasil-hasil tertentu.

Berdasarkan dua pendapat ahli tersebut, dapat dikemukakan bahwa yang perlu dilakukan oleh pimpinan agar semangat kerja tetap terpelihara, sehingga karyawan selalu memberikan motivasi yang tepat kepada para sumber daya manusia, sehingga timbullah dalam diri mereka keinginan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan keinginan perusahaan.

³⁵ *Ibid*, hlm. 167

Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan:³⁶

- Pengarahan perilaku,
- Kekuatan reaksi (maksudnya upaya kerja), setelah seorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan tertentu,
 - Perisistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu,

Motivating atau memberikan motivasi adalah pekerjaan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk mengarahkan orang lain atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil seperti yang dikehendaki perusahaan.³⁷

Sikap dan perilaku seorang karyawan seringkali menunjukkan motivasi yang dimilikinya maupun sebaliknya. Contoh tanda-tanda motivasi:³⁸ 1. Performa kerja dan hasil yang bagus dapat dicapai secara konsisten; 2. Energi, antusiasme dan keinginan yang kuat untuk berhasil; 3. Kesiediaan bekerja sama secara suka rela dalam menghadapi masalah-masalah; 4. Kemauan pribadi untuk menerima

³⁶ J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, ... hlm. 4

³⁷ M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, ... hlm. 30

³⁸ Grant Stewart, *Sukses Manajemen Penjualan Bagaimana Membuat Tim Anda Menjadi yang Terbaik*,. hlm. 10

tanggung jawab; 5. Kemauan untuk menerima perubahan yang diperlukan.

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.³⁹

Sebaliknya, karyawan yang tidak termotivasi atau kekurangan motivasi seringkali menunjukkan:⁴⁰ 1. Sikap apatis dan meremehkan pekerjaan; 2. Rekor yang buruk dalam hal ketepatan waktu dan absensi yang tinggi; 3. Sikap membesar-besarkan dampak/kesulitan suatu persoalan, suka membantah dan bertindak semaunya sendiri; 4. Kurang bekerja sama dalam menghadapi masalah atau kesulitan; 5. Menolak perubahan.

Ada tiga elemen dalam siklus motivasi sebagai penggerak perilaku untuk mencapai tujuan, yaitu adanya:⁴¹ kebutuhan (*needs*), dorongan untuk berbuat dan bertindak (*drives*), dan tujuan yang ingin dicapai (*goals*).

Memotivasi sangat penting dilakukan oleh pimpinan atau manajer perusahaan untuk menambah semangat karyawan dalam bekerja. Namun kegiatan memotivasi juga tidak semudah yang

³⁹ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*..... hlm. 110

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 110

⁴¹ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 276

dibayangkan. Menurut Kreitner dan Kinicki, ada dua tantangan yang harus dihadapi pimpinan atau manajer:⁴²

1. Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas. Mereka merasa ditarik dalam multi-dimensi dan menggunakan terlalu banyak waktu untuk mengatasi persoalan daripada secara proaktif fokus pada kebutuhan pekerja. Situasi ini dapat membuat seorang manajer frustrasi dan membawa pada turunnya kepuasan kerja dan motivasi bagi manajer.
2. Manajer mungkin tidak tahu bagaimana cara memotivasi orang, selain sekadar menggunakan penghargaan finansial. Adalah penting bagi manajer untuk menggunakan pendekatan yang lebih luas dan terintegrasi ketika berusaha memotivasi pekerja. Organisasi dapat membantu manajer dengan memberikan mereka pelatihan yang fokus pada bagaimana memperbaiki kemampuan mereka memotivasi orang lain.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, program yang bersifat motivasional dapat dipertimbangkan untuk

⁴² *Ibid*, hlm. 128

memperbaiki produktivitas, kualitas, atau kepuasan kerja.

Langkah yang dapat dilakukan adalah:⁴³

1. Perlunya pemahaman tentang perbedaan antara motivasi dan kinerja. Motivasi dan kinerja bukan merupakan hal yang sama. Motivasi hanya merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja.
2. Perbedaan individual merupakan salah satu penyebab rendahnya motivasi yang harus dipertimbangkan. Manajer dianjurkan untuk mengembangkan pekerja sehingga mereka mempunyai kemampuan dan pengetahuan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif. Usaha harus dilakukan untuk memelihara karakteristik positif pekerja.
3. Motivasi adalah *goal-directed*, maka proses dan penetapan tujuan harus dilakukan melalui prosedur yang tepat. Metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja juga perlu dipertimbangkan dengan baik. Tanpa sistem penilaian kinerja yang benar, sulit dan bahkan tak mungkin membedakan secara akurat antara *poor* dan *good performers*.
4. Umpan balik memberikan informasi dan arah yang diperlukan untuk menjaga karyawan fokus pada tugas, aktivitas, dan tujuan yang relevan. Manajer harus

⁴³ *Ibid*, hlm. 128

mengusahakan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan akurat kepada karyawan.

5. Tidak boleh dilupakan bahwa budaya organisasi memengaruhi motivasi dan perilaku karyawan secara signifikan. Budaya peningkatan-diri yang positif lebih mungkin membahayakan motivasi dan perilaku lebih tinggi daripada budaya yang didominasi oleh kecurigaan, cerewet, dan menyalahkan.

3. Kinerja Karyawan.

- a. Pengertian kinerja karyawan.

Produktivitas sering diartikan sebagai ukuran sampai sejauh mana sumber-sumber daya yang ada sebagai masukan sistem produksi dikelola untuk mencapai hasil pada tingkat kuantitas tertentu.

Produktivitas sebagai rasio antara output yang dihasilkan per unit dari sumber daya yang digunakan dalam suatu proses produksi.⁴⁴ Produktivitas berhubungan dengan produksi keluaran secara efisien dan terutama ditujukan kepada hubungan antara keluaran dengan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Biasanya suatu kombinasi atau campuran masukan dapat digunakan untuk menghasilkan suatu tingkat keluaran tertentu.⁴⁵

⁴⁴ Irmayanti Hasan, *Manajemen Operasional Persepektif Integratif*, (Malang : UIN Maliki Press, 2011), hlm. 20

⁴⁵ Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan Edisi 3*, (Jakarta : Salemba Empat, 2007), hlm. 382

Suatu industri dikatakan mempunyai produktivitas yang tinggi jika dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.⁴⁶ Efisien dapat diartikan sebagai usaha pengelolaan sumber daya yang minimal, sedangkan efektif lebih ditekankan pada pencapaian hasil keluaran.

Jadi pengertian produktivitas sebagai perpaduan antara efisiensi dan efektivitas. Konsep produktivitas secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:⁴⁷

August W. Smith mengartikan kinerja sebagai hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh manusia. Lawler dan Poter menyatakan bahwa kinerja adalah sebuah pencapaian atas kesuksesan yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.⁴⁸ Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Kinerja adalah suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang telah ditetapkan dan sesuai aturan kerja. Ukuran kinerja yaitu kualitas. Bernadin dan Russel menyatakan bahwa komponen dari kinerja adalah sebagai berikut:

⁴⁶ Irmayanti Hasan, *Manajemen Operasional Persepektif Integratif*,...hlm. 20

⁴⁷ *Ibid*, hlm. 21

⁴⁸ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hlm. 196

1. *Quality* yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, dan lain-lain.
3. *Timeliness* yaitu tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan sesuai dengan deadline, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectiveness* yaitu tingkat sejauhmana penggunaan sumber daya (organisasi manusia, keuangan, teknologi dan material) yang dimaksud untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact* yaitu tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Stephen. P. Robbins, Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada enam indikator yaitu⁴⁹ :

⁴⁹ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi Jilid II*, (Jakarta : Prenhalindo, 2006). Hlm. 206

1. Kualitas, Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit. Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan tepat waktu.
4. Efektivitas, Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Penelitian Terdahulu.

1. Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana⁵⁰ dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan.

⁵⁰ Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1 (2014) : 17-32

a. Metode Penelitian.

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dan kualitatif serta menggunakan sumber data primer dan sekunder. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh LPD yang berada di Kabupaten Badung yaitu sebanyak 122 LPD.

Metode *purposive sampling* digunakan dalam menentukan sampel dalam penelitian ini, dengan kriteria yang ditetapkan yaitu Lembaga Perkreditan Desa yang menerbitkan laporan keuangan bulanan dan Lembaga Perkreditan Desa yang termasuk dalam katagori 5 besar di Kabupaten Badung.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 244 responden dengan menggunakan skala *likert* modifikasi. Penelitian ini menggunakan *structural equation model* (SEM) sebagai teknik analisis data.

b. Hasil penelitian.

1. Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,551 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Fauzan (2010), gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi perilaku kerja yaitu seperti *turn over* karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja.

2. Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,172 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dalam artian semakin baik penerapan budaya organisasi pada LPD di Kabupaten Badung maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan sebesar 0,112 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa dengan gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hal ini sejalan dengan pendapat Timothy, *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Iriemi and Ugochukwu (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan kinerja organisasi.
4. Terdapat pengaruh negatif antara budaya organisasi terhadap kinerja keuangan sebesar -0,286 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

1. Djadjun Djuhara, SE.Ak., MM⁵¹ dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Produktivitas pada Karyawan Bagian Manajemen, Sirkulasi dan Iklan PT. Tribun Jabar Bandung ”

- a. Metode penelitian.

Berdasarkan jenisnya, maka penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Melalui penelitian deskriptif akan diperoleh gambaran mengenai Motivasi Kerja (X1), Kompetensi (X2) dan Produktivitas kerja (Y) karyawan bagian manajemen, sirkulasi dan iklan PT. TRIBUN JABAR BANDUNG.

Berdasarkan jenis penelitiannya, yakni deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang akan digunakan adalah metode *explanatory survey*. Selain itu berdasarkan kurun waktu penelitiannya menggunakan metode pengembangan *cross sectional method*.

Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder.

Untuk mengukur besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap

⁵¹ Djadjun Djuhara, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Produktivitas Pada Karyawan Bagian Manajemen, Sirkulasi dan Iklan PT. Tribun Jabar Bandung*, 2009

produktivitas kerja, pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja, serta pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung.

b. Hasil penelitian.

1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung yaitu sebesar 19,94% yang termasuk ke dalam kategori sangat rendah yang berada diantara 0,00-0,199
2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung yaitu sebesar 48,71%, yang termasuk ke dalam kategori sedang yang berada diantara 0,40-0,599.
3. Secara simultan motivasi kerja dan kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tribun Jabar Bandung yaitu sebesar 68,65%, yang termasuk ke dalam kategori tinggi yang berada diantara 0,60-0,799.

3. Agung Roscahyo⁵² dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo”

⁵² Agung Roscahyo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo*, 2013

a. Metode penelitian

Teknik analisa yang digunakan adalah analisa regresi berganda.

b. Hasil penelitian.

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari otokratik, demokratik dan kendali bebas secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yang bertugas pada bagian rawat inap pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sepanjang Sidoarjo adalah signifikan. Hasil ini didukung dengan koefisien korelasi secara simultan sebesar 75,8 % menunjukkan korelasi atau hubungan antara variabel tersebut terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat.

Hasil pengujian secara partial menunjukkan gaya kepemimpinan yang terdiri dari otokratik, demokratik dan kendali bebas masing-masing berpengaruh *signifikan* terhadap kinerja karyawan yang bertugas pada bagian rawat inap pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sepanjang Sidoarjo.

4. Ridwan Isya, Luthfi Heru Susilo, dan Muhammad Faisal Riza⁵³ dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

⁵³ Ridwan Isya, dkk., *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Elsiscom Prima Karya, Kantor Perwakilan Surabaya)*, 2014

Karyawan (Studi Pada PT Elsiscom Prima Karya, Kantor Perwakilan Surabaya)”

a. Metode penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode penjelasan (*explanatory research*). Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif serta analisis statistik inferensial yang diolah menggunakan program SPSS versi 15 for Windows.

b. Hasil penelitian.

Hasil analisis statistik inferensial untuk pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel Kebutuhan Eksistensi, Kebutuhan Hubungan Sosial dan Kebutuhan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan yang diketahui dari nilai uji F dengan nilai F hitung 24,154 dan dengan tingkat signifikansi 0,000 ($P < 0,05$). Selain itu diketahui untuk Kebutuhan Eksistensi dengan probabilitas 0,006 ($P < 0,05$), Kebutuhan Hubungan Sosial dengan probabilitas 0,002 ($P < 0,05$) dan Kebutuhan Pertumbuhan dengan probabilitas 0,012 ($P < 0,05$) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Dari ketiga variabel, diketahui bahwa variabel Kebutuhan Eksistensi mempunyai nilai beta tertinggi 0,501 sehingga variabel Kebutuhan Eksistensi merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Wandra Agus Cahyono, Djamhur Hamid, dan Gunawan eko Nurtjahjono⁵⁴ dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Victory International Futures Malang)”

a. Metode penelitian.

Penelitian ini adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif dengan metode kuesioner. Penelitian dilakukan terhadap karyawan PT. Victory International Futures Malang. Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan Regresi Linier Berganda.

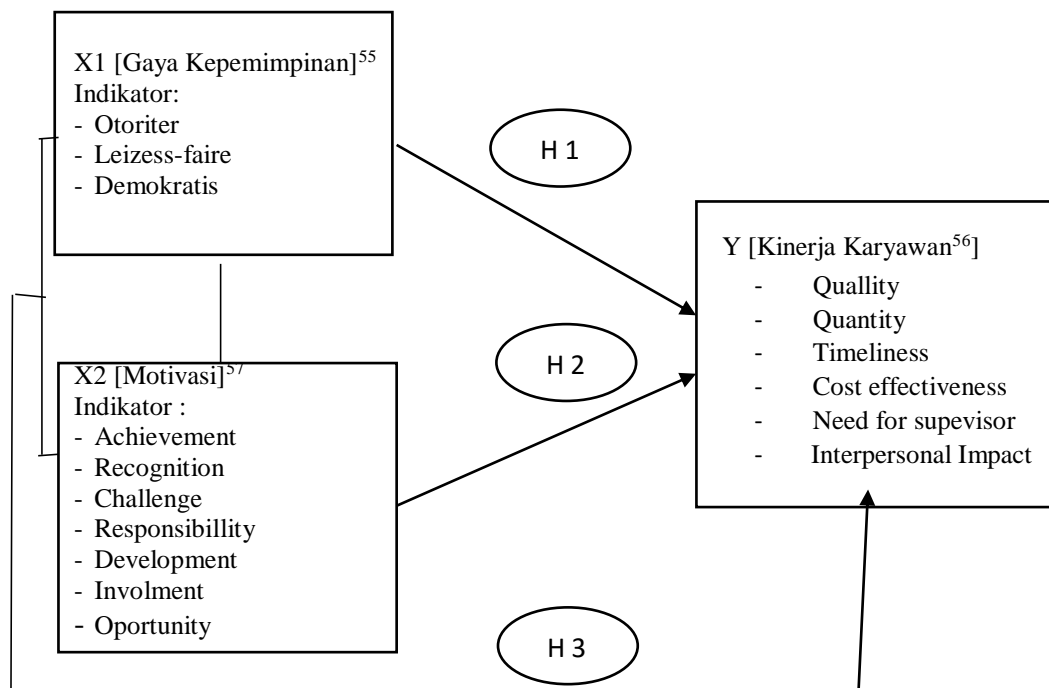
b. Hasil penelitian

- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Victory International Futures Malang.
- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Victory International Futures Malang.
- Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Victory International Futures Malang.

⁵⁴ Wandra Agus Cahyono, dkk, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Victory International Futures Malang)*, 2016

C. KERANGKA KONSEPTUAL

Gambar 2.1



1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Cara seorang pemimpin memengaruhi karyawannya agar mampu memproduksi sesuai target dan mencapai tujuan perusahaan. Cara memimpin yang baik akan membuat karyawan lebih baik dalam bekerja.

⁵⁵ Hendayat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hlm.231-232

⁵⁶ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hlm. 196

⁵⁷ B. Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005)

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin memberikan motivasi kepada para karyawan untuk membentuk suasana hati yang baik para karyawan tersebut. Motivasi tidak hanya berupa uang, tapi juga pujian, kenaikan jabatan, atau tiket berlibur.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Ketika pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang baik, ini berarti bahwa mereka mampu mengarahkan karyawan mereka melakukan pekerjaan mereka agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Tidak hanya gaya kepemimpinan saja, tetapi motivasi juga diperlukan untuk membuat para karyawan lebih semangat dalam melakukan pekerjaan mereka.

D. HIPOTESIS PENELITIAN.

Hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya di dalam kenyataan, percobaan, atau praktik. Maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. H_0 = ada pengaruh tetapi tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Jaya Gas Tulungagung.

H_1 = ada pengaruh dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Jaya Gas Tulungagung.

2. H_0 = ada pengaruh tetapi tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Jaya Gas Tulungagung.

H_1 = ada pengaruh dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Jaya Gas Tulungagung.

3. H_0 = ada pengaruh tetapi tidak signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Jaya Gas Tulungagung.

H_1 = ada pengaruh dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Jaya Gas Tulungagung.