

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Kartono (2006) merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin.

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut Yayat M. Herujito adalah leadership styles, maksudnya, cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya.

Wahjosumidjo (2012) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Konsultatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan/saran dari bawahan.
2. Gaya kepemimpinan Direktif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

3. Gaya kepemimpinan Partisipatif 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.
4. Gaya kepemimpinan Delegatif 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

### **2.1.2 Karakteristik Pemimpin**

Karakteristik pemimpin merupakan ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.

Gheselli yang dikutip dari Manning dan Curtis (2005) mengidentifikasi sifat kepemimpinan yang efektif :

- a. Need for achievement

Seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan bekerja keras agar berhasil.

- b. Intellegence

Pemimpin harus memiliki pertimbangan, alasan, dan pemikiran yang baik.

- c. Self Confidence

Seorang pemimpin harus memiliki kesan positif sebagai seorang yang memiliki kemampuan.

### 2.1.3 Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Menurut Siagian (2012), fungsi – fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki adalah penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.

Fungsi kepemimpinan secara operasional dibedakan dalam 5 fungsi pokok yaitu (Vheitzal Rivai) :

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi 1 arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi 2 arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

b. Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

c. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan atau tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

d. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif. Sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengarahannya.

## 2.2 Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Motivasi berasal dari kata "*movere*" dalam bahasa latin yang berarti "bergerak" atau "menggerakkan". Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan adanya motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi hanya dapat diberikan

kepada orang-orang yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Menurut beberapa ahli, motivasi didefinisikan sebagai berikut :

*“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau berkerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”*

Menurut Lau dan Shani (2010) dalam Zuhdi (2013), terdapat dua pendekatan umum dalam mempelajari motivasi, yaitu teori isi dan teori proses.

Teori isi adalah teori yang menjelaskan mengenai profil kebutuhan yang dimiliki seseorang. Teori ini berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja.

Teori proses adalah menjelaskan proses melalui dimana munculnya hasrat seseorang untuk menampilkan tingkah laku tertentu.

Dari beberapa teori motivasi tersebut diatas, maka teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori motivasi yang dikembangkan **oleh Abraham Maslow yang dikenal dengan “Teori Hierarki Kebutuhan”**.

Alasan penulis menggunakan teori ini, karena teori ini merupakan teori dasar yang mewakili kebutuhan-kebutuhan manusia. Setiap organisasi selalu berupaya untuk berhasil dalam mencapai tujuan. Ini dilakukan agar kelangsungan hidup organisasi tetap terjaga dalam menjaga stabilitas produktivitasnya. Penjelasan mengenai konsep motivasi manusia menurut Abraham Maslow mengacu pada lima kebutuhan pokok yang disusun secara hirarkis, yaitu:

#### 1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan pada tingkat yang paling bawah. Kebutuhan ini merupakan salah satu dorongan yang kuat pada diri manusia, karena merupakan

kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

### 2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggapnya wajar. Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

### 3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial ini sering juga disebut kebutuhan untuk dicintai dan mencintai, atau kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok tertentu. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya sense of belonging dalam organisasi.

### 3. Kebutuhan akan Harga Diri atau Martabat (*Esteem Needs*)

Kebutuhan pada tingkat keempat adalah kebutuhan akan harga diri atau martabat. Termasuk juga kebutuhan akan status dan penghargaan. Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Seseorang mempunyai kecenderungan untuk dipandang bahwa mereka adalah penting, bahwa apa yang

mereka lakukan ada artinya, bahwa mereka mempunyai kontribusi pada lingkungan sekitarnya.

#### 5. Kebutuhan untuk Mewujudkan Diri (*Self Actualization Needs*)

Kebutuhan ini merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan ini antara lain perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah penting, dan ada keberhasilan atau prestasi yang ingin dicapai.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan tersebut terutama diarahkan pada konsep “*hierarki kebutuhan*” yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah hierarki dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga.

Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu dorongan yang berasal dari dalam manusia (faktor individual atau internal) dan dorongan yang berasal dari luar individu (faktor eksternal). Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah :

##### 1. Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau Kegiatan tersebut yang sesuai dengan minatnya. Seseorang karyawan yang mempunyai minat yang tinggi ditandai dengan:

- a) Perasaan senang bekerja
- b) Kesesuaian bekerja sesuai dengan keinginan
- c) Merasa sesuai dengan kebijakan pimpinan

## 2. Sikap Positif

Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya. Seorang karyawan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya ditandai dengan:

- a) Merasa senang apabila target yang diinginkan perusahaan terpenuhi
- b) Mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan
- c) Mempunyai disiplin kerja yang tinggi

## 3. Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya. Rangsangan berupa gaji atau upah, bonus, intensif banyak menarik orang karena memberikan pengaruh terhadap kepuasan seseorang diluar pekerjaan. Kepuasan-kepuasan yang ditimbulkan oleh penerima gaji itu antara lain :

- a) Gaji memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhan fisik serta keluarganya.
- b) Gaji jika cukup besarnya mungkin dapat pula dipakai untuk membeli kebutuhan lain yang bersifat sekunder.
- c) Gaji sering pula dipandang sebagai simbol kekayaan.
- d) Gaji juga menempatkan seseorang pada kedudukan yang tinggi dalam status dan gengsi social

### 2.3 Definisi Konseptual

Sejumlah definisi konseptual adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan organisasi, dalam hal ini kepemimpinan perusahaan adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan tugas, pengarahan, bimbingan terhadap para pegawai dalam menjalankan tugasnya.
2. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku pimpinan secara keseluruhan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan berdasarkan arah komunikasi dan cara-cara dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dibedakan menjadi empat kategori yang terdiri dari gaya direktif, gaya konsultatif, dan gaya partisipatif,.
3. Karakteristik pemimpin adalah kondisi diri seorang pemimpin yang berpengaruh dalam melaksanakan kepemimpinannya, seperti latar belakang pendidikan, pribadi, pengalaman dan nilai-nilai dalam pandangan hidup yang dihayati dan diamalkannya (dipedomani dalam berfikir, merasakan, bersikap dan berperilaku).
4. Karakteristik karyawan adalah kondisi diri anggota organisasi sebagai karyawan, seperti pendidikan atau pengalaman, motivasi kerja atau berprestasi dan tanggung jawab dalam bekerja.
5. Motivasi Kerja karyawan merupakan dorongan atau keinginan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan giat dalam mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan.
6. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan.

7. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja.
8. Peraturan dan kebijakan perusahaan adalah cara yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menjalankan program-program perusahaan yang mendukung karyawan untuk bertingkah laku dalam menghadapi pekerjaannya.
9. Hubungan dengan rekan kerja adalah bentuk kerjasama yang dibina dengan baik antar satu karyawan dengan karyawan lain baik dalam menghadapi pekerjaan maupun dalam hubungan diluar pekerjaan.
10. Hubungan atasan dengan bawahan adalah hubungan timbal-balik antara atasan dengan bawahan, baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

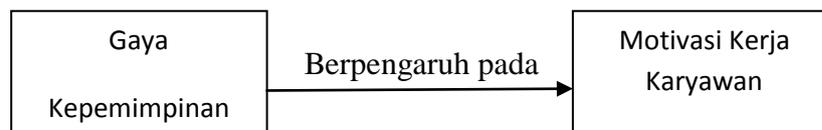
#### **2.4 Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, maka hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang (lemah).Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. Pemimpin yang berhasil bukanlah yang berhasil dari sisi luas tidaknya kekuasaan, namun lebih karena kemampuannya memberikan motivasi dan kekuatan kepada orang lain. Perwujudan dari setiap kata dan langkah senantiasa mampu memberi pengaruh

kuat kepada orang lain. Seorang pemimpin akan membimbing orang lain, mengarahkan orang lain, dan akan memberikan kekuatan pada orang lain, akan memikul tanggung jawab yang paling besar di mana ia harus menanggung resiko dari pemikiran dan tindakan orang lain akibat pengaruh yang ia tanamkan.

Berdasarkan kajian teoritis di atas dapat diketahui bahwa betapa pentingnya gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan

**Gambar 2. 1 Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja**



Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan dua variabel yang secara teoritis memiliki hubungan yang positif.