

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

1. Panggaribuan (2008) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT. Indosat, Tbk. Divisi Regional Wilayah Barat Medan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Koefisien Determinasi (*R Square*) sebesar 0.654. Untuk regresi berganda menggunakan *Adjusted R Square* yang disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian yaitu 0.428 yang berarti 42,8 % variasi variabel terikat (Motivasi Kerja) mampu dijelaskan oleh variabel independen gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoriter, dan gaya kepemimpinan *laissez faire* dan 57,2 % lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini. Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji Fhitung sebesar 9,988 dan Ftabel sebesar 4,08 sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $9,988 > 4,08$ ) pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoriter, dan gaya kepemimpinan *laissez faire* secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Indosat, Tbk. Divisi Regional Wilayah Barat Medan. Pada uji t,

variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

2. Maisardana (2006) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada PT. Bank Sumut Cabang Stabat”. Hasil penelitian menunjukkan secara serempak disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan Demokratis (X1) dan gaya Otoriter (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Bank Sumut Cabang Stabat, variabel gaya kepemimpinan *Laissez Faire* (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Bank Sumut Cabang Stabat. Secara parsial diantara variabel bebas yang diteliti ternyata variabel gaya kepemimpinan otoriter (X2) merupakan paling dominan. Hal itu dapat dilihat dari nilai thitung pada variabel X2 lebih besar dari nilai thitung X1 dan X3.

## **2.2 Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin merupakan salah satu hal yang penting didalam sebuah manajemen perusahaan, sumber daya pokok, dan titik sentral dalam setiap kegiatan perusahaan atau organisasi. Peranan seorang pemimpin dalam menjalankan wewenangnya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian perusahaan.

Menurut Yukl (2005)

“Kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk

membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan hubungan dalam kelompok atau organisasi.”

Definisi kepemimpinan yang dikutip dari Yukl (2005) :

1. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill dan Coons)
2. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D.Katz dan Kahn)
3. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns)
4. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch dan Behling)
5. Kepemimpinan adalah proses memberi arti terhadap usaha kolektif yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs dan Jacques)
6. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai peroses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (E. H. Schein)
7. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath dan Paulus)

8. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards dan Eigel)
9. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et. al)

Siagian (2003), memaparkan bahwa kepemimpinan dalam konteks suatu organisasi, adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **2.2.2 Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2004), bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/ organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan sendiri dikelompokkan dalam dua dimensi berikut (Rivai, 2004):

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok

kelompok/organisasi. Seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi harus melaksanakan berbagai fungsi kepemimpinan.

### **2.2.3 Gaya Kepemimpinan dalam Proses Pengambilan Keputusan**

Sejumlah ahli teori kepemimpinan telah mengajukan berbagai macam taksonomi mengenai jumlah prosedur pengambilan keputusan yang optimal atau cara terbaik untuk mendefinisikannya (Heller & Yukl, 1969; Strauss, 1997; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Yetton, 1973 dalam Yukl, 2005). Namun demikian, kebanyakan ahli teori tersebut ingin mengakui 4 buah prosedur pengambilan keputusan berikut ini sebagai yang khusus dan berarti :

1. Keputusan yang Otokratis

Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi.

Gaya kepemimpinan ini terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran seta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

## 2. Konsultasi

Manajer menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.

Gaya kepemimpinan ini masih banyak memberikan arahan dan mengambil hamper dari semua keputusan. Pada umumnya seorang pemimpin dalam gaya kepemimpinan ini lebih banyak memberikan instruksi kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan ini membutuhkan pembagian tugas serta hubungan yang baik untuk menunjang dan meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

## 3. Keputusan Bersama

Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terkahir seperti juga partisipan lainnya.

Pemimpin selalu mengikutsertakan karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pada umumnya gaya kepemimpinan keputusan bersama cenderung memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas sebagai tanggung jawab, namun tetap melakukan kontak konsultatif. Pendekatan dalam kepemimpinan ini menggunakan komunikasi dua arah.

## 4. Pendelegasian

Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan kepada seseorang atau kelompok; manajer biasanya menyebutkan batas di

mana pilihan akhir harus ada, dan persetujuan awal mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

Pimpinan hanya mendiskusikan batasan masalah bersama-sama, sehingga tercapai sebuah kesepakatan. Umumnya gaya kepemimpinan delegasi pimpinan mendorong para karyawannya untuk mengambil inisiatif sendiri, dalam hal ini tingkat kedewasaan dan tanggung jawab yang tinggi dari para karyawan sangat diperlukan. Tugas ataupun hubungan antar pimpinan dan karyawan hanya dibutuhkan dalam porsi yang sekedernya saja.

## **2.3 Motivasi**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Hasibuan (2003), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti 'dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi harus diberikan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Mangkunegara (2002), mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan

motif. Motivasi adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

### 2.3.2 Faktor Motivasi

Herzberg sebagaimana diuraikan Davis & Newstrom, (1995), Parrek, (1996), Munandar, (2001), dalam Hasibuan (2003), membagi motivasi kerja kedalam 2 (dua) faktor, yang diberi nama Teori Dua Faktor (*Herzberg's Two Factors Motivation Theory*), yaitu :

1. Faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan tersebut, antara lain :
  - a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan
  - b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.
  - c. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.
  - d. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mencapai prestasi kerja, mencapai kinerja yang tinggi
  - e. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.
2. Kelompok faktor yang lain yang menimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan konteks pekerjaan, berupa faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, yaitu :

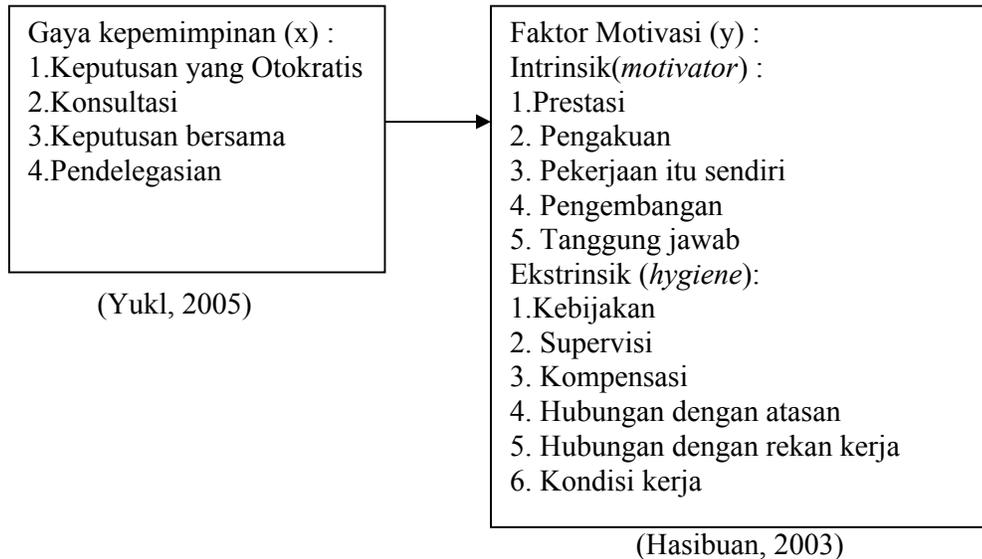
- a. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi
- b. Kondisi kerja (*working Condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas dan pekerjaannya
- c. Gaji dan upah (*wages or salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kerjanya.
- d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan yang lain
- e. Kualitas supervisi (*quality supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan.

Teori Herzberg diketahui sebagai teori dua faktor atau teori motivasi-kesehatan. Faktor motivasi merupakan faktor intrinsik, yang lebih banyak dilakukan oleh karyawan, sedangkan faktor kesehatan merupakan faktor ekstrinsik, di bawah pengawasan supervisor atau orang lain disbanding karyawan. Faktor-faktor pertumbuhan atau motivator yang intrinsik terhadap pekerjaan adalah prestasi, pengakuan atas prestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan atau kemajuan. Faktor-faktor usaha menghindari ketidakpuasan atau hygiene yang ekstrinsik terhadap pekerjaan meliputi kebijakan, administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, gaji, status, dan rasa aman (Usmara, 2006).

## 2.4 Kerangka Pemikiran

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 dimana ia harus menanggung resiko dari pemikiran dan tindakan orang lain akibat pengaruh yang ia tanamkan. Dalam hal ini efektifitas kepemimpinan dapat membantu sebuah organisasi dalam pencapaian hasil yang diinginkan. Dimana diduga bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan sehingga memberikan semangat dalam bekerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



## **2.5 Hipotesis**

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan pokok permasalahan diatas, maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut : “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.”