

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003). Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005).

##### **a. Teori Kontigensi Kepemimpinan**

Model kontigensi Fielder (Robbins 2015) mengidentifikasi bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan dasar individu. Fielder mengasumsikan jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang yang ada dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

Fielder (Robbins 2015) mengidentifikasi tiga dimensi kontigensi atau situasional yang meliputi :

1. Hubungan pemimpin-anggota adalah derajat kepercayaan diri, kepercayaan dan menghormati yang mana para anggota miliki dalam diri pemimpinin mereka.
2. Struktur tugas adalah keadaan yang mana penugasan pekerjaan dibuatkan prosedur ( yaitu, terstruktur atau tidak terstruktur).
3. Kekuatan posisi adalah derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuatan yang lebih seperti merekrut, memecat, disiplin, mempromosikan dan menaikkan gaji.

Dalam tiga variable ini Filder menyatakan bahwa semakin baik hubungan pemimpin dan anggota maka semakin tinggi pula pekerjaan menjadi terstruktur, dan semakin kuat kekuatan posisi maka semakin tinggi kendali yang dimiliki oleh pemimpin.

b. Teori Kepemimpinan *Path Goal*

Teori ini dikembangkan oleh Robert House dalam Robbins (2015), yang menyatakan bahwa tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikut dalam memperoleh tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi. Robert House dalam Robbins (2015) menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, yaitu :

1. Kepemimpinan direktif. Gaya ini serupa dengan gaya pemimpin otoriter lippit dan white. Bawahan mengetahui dengan pasti apa

yang diharapkan dari mereka dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik. Tidak ada partisipasi dari bawahan.

2. Kepemimpinan suportif. Gaya kepemimpinan ini memiliki sikap ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan.
3. Kepemimpinan partisipatif. Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

c. Teori Pertukaran Pemimpin- Anggota (*Leader Member Exchange*)

Suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin didalam kelompok dan diluar kelompok dan diluar kelompok; para bawahan dengan status didalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Robbins (2015) mengidentifikasi ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Teori menurut Robbins (2015) mengemukakan bahwa para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang

luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Riskio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Robbins (2015) mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang menginspirasi

para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional :

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
  - b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
  - c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
  - d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.
3. Gaya Kepemimpinan *Transaksional*

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Ada empat karakteristik pimpinan transaksional yang meliputi :

- a. Penghargaan kontingen : kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk jinerja baik, mengakui pencapaian/prestasi.

- b. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) : mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
- c. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif) : intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Sesuka hati : menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Autentik

Para pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika. Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan didalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Melayani

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitik beratkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani :

mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensial dari para pengikutnya.

## **2. Motivasi**

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Robbins dalam Hasibuan (1999) mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan. Motivasi seringkali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu.

Teori-Teori Motivasi

### a) Teori Abraham Maslow

Teori motivasi Abraham Maslow (Robbins, 2015) mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan: antaranya keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.

3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima -baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor dari luar misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

b) Teori David McClelland

Teori McClelland (Robins,2015) mengatakan 3 poin, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian.
3. Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab.

c) Teori X dan Y

- a. Teori X berasumsi bahwa para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk mengerjakan.



b. Teori Y berasumsi bahwa para pekerja suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya.

d) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua factor adalah suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan factor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Hertzberg, factor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan adalah terpisah dan berbeda dari factor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan.

e) Teori ERG Alderfer

Alderfer mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan :

1. Kebutuhan eksistensi : berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis).
2. Kebutuhan hubungan : menekankan pentingnya hubungan sosial atau hubungan antar pribadi.
3. Kebutuhan perkembangan : berhubungan dengan keinginan intrinsik individu terhadap perkembangan pribadi.

### 3. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) mengacu pada sebuah pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Istilah kinerja berasal dari kata *Job*

*Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk kualitas pelayanan yang disajikan. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut dipengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

Indikator Kinerja Karyawan:

Menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan ada beberapa indikator dari kinerja yang meliputi :

- a. Kualitas kerja yaitu seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya.
- b. Kuantitas kerja yaitu seberapa lama karyawan melakukan pekerjaannya dalam satu harinya.
- c. Pelaksanaan tugas yaitu seberapa jauh karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan akurat atau tanpa kesalahan.
- d. Tanggung jawab atas pekerjaan yaitu kesadaran akan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

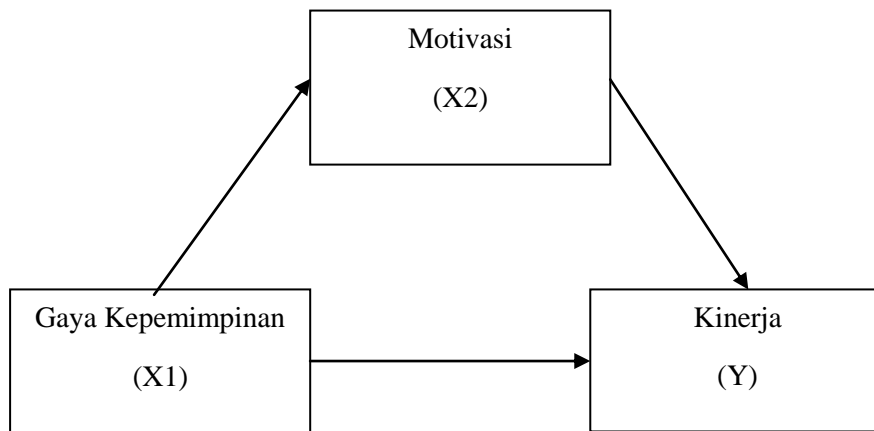
Adapun menurut Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2015) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja yaitu :

- a. Quality, berkaitan dengan hasil mendekati sempurna.
- b. Quantity, terkait dengan satuan jumlah yang atau kuantitas yang dihasilkan.
- c. Timeliness, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d. Cost-effectiveness, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (uang, orang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- e. Need for supervision, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f. Interpersonal impact, terkait dengan keinginan individu dalam meningkatkan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Adapun dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja menurut Miner (1988) dalam Sudarmanto (2015) yaitu :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja
- d. kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

#### 4. Kerangka Teoritis



**Gambar Diagram Jalur 2.1**

#### 5. Hipotesis

- a. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan sehingga kinerja karyawan mendapatkan hasil yang optimal. Untuk hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi, peneliti mengacu pada penelitian Thoyib, Zain, Rahayu (2012) pada Perguruan Tinggi Swasta Jaya Pura yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT. Ningrat Muda Mandiri Yogyakarta

- b. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Hasil penelitian Himawan, Ika dkk (2010) dan Dewi dkk (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun penelitian Listiyana dkk (2015) bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Ningrat Muda Mandiri Yogyakarta

- c. Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan kinerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Daya dorong tersebut disebut motivasi. Untuk hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Listiyana dkk (2015) dan Wasisto dkk (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap tingginya kinerja.

H3: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.

Ningrat Muda Mandiri Yogyakarta