

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Karyawan**

##### **1. Pengertian Karyawan**

Pada dasarnya pengertian karyawan dipersamakan dengan pengertian buruh, tenaga kerja/pekerja atau diistilahkan juga dengan sebutan sumber daya manusia (SDM). Dalam artian secara makro, SDM meliputi semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah memasuki usia angkatan kerja, maupun yang sudah mampu memperoleh pekerjaan. Disamping itu Sumber Daya Manusia secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya. Sumber Daya Manusia dalam arti mikro secara sederhana menurut Simamora (2005) adalah manusia atau orang yang bekerja atau jadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain

Lebih spesifik, karyawan/i adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan, baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada pemberi kerja atau pengusaha atau majikan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (2006) menyebutkan bahwa karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapatkan gaji atau upah. Hasibuan (2013) mendefinisikan karyawan honorer sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam konteks penelitian ini, karyawan dimaksud adalah tenaga kerja yang dipekerjakan di PT. Telkom Langsa Tbk, yaitu

tenaga kerja yang masuk dalam struktur perusahaan yang menunjukkan hubungan, tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki disetiap posisi atau jabatan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah orang yang bekerja ataupun orang yang menjual pikiran dan tenaga untuk mendapatkan upah maupun kompensasi yang besarnya telah disepakati dan ditetapkan terlebih dahulu.

## **2. Status Karyawan**

### **a. Karyawan tetap**

Pengertian karyawan tetap dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah pegawai yang bekerja di suatu badan usaha (perusahaan) secara tetap berdasarkan surat keputusan. Sedangkan dalam kamus bisnis dan bank (dalam Mangkunegara, 2010) Pekerja tetap adalah pekerja atau mereka yang bekerja dengan memperoleh upah /gaji secara tetap baik ada kegiatan ataupun tidak, dibayar tetap, pada suatu periode tertentu dan tidak tergantung pada hari masuk kerjanya. Berdasarkan peraturan Dirjen pajak nomor 31/PJ/2009, pengertian pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termasuk anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut.

### **b. Karyawan honorer**

Pengertian pekerja honorer dalam kamus Bisnis dan Bank adalah mereka yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar secara memperhatikan jumlah hari kerja pekerja tersebut. Dalam peraturan pemerintah nomor 48 tahun 2005 pasal 1 yang dimaksud dengan tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian atau pejabat lain

dalam pemerintahan atau yang penghasilannya menjadi beban anggaran pendapatan dan belanja Negara atau daerah.

c. Karyawan kontrak

Pengertian karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja pada suatu instansi dengan kerja waktu tertentu yang didasari atas suatu perjanjian atau kontrak dapat disebut dengan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT), yaitu perjanjian kerja didasarkan pada suatu jangka waktu yang diadakan untuk paling lama 2 tahun dan hanya dapat diperpanjang 1 kali untuk jangka waktu maksimal 1 tahun (undang-undang RI ketenagakerjaan 2003, pasal 59 ayat 1).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa jenis status karyawan diantaranya: karyawan tetap yaitu karyawan yang bekerja disuatu badan usaha secara tetap berdasarkan surat keputusan. Karyawan honorer adalah karyawan yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar dengan cara memperhatikan jumlah hari kerja pekerja tersebut, dan karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja pada waktu tertentu yang didasari dengan suatu perjanjian.

## **B. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi**

Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Malayu, 2003). Sedangkan menurut Moekijat (dalam Malayu, 2003) menyatakan motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu.

Barelson dan Stainer (dalam Malayu, 2003) menyatakan bahwa motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak secara langsung atau mengarah kepada

sasaran akhir. Guralnik (dalam Moekijat, 2002) menyatakan bahwa motif adalah suatu perangsang dari dalam, suatu gerak hati, dan sebagainya yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu.

Menurut Filipino (dalam Hasibuan, 2003) motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus dapat tercapai. Sementara menurut Terry (dalam Hasibuan, 2003) motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

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. Motivasi harus diberikan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (dalam Malayu, 2003) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, Oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:

- a. Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
- b. Motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya (Gitosudarmo dan Mulyono, dalam Malayu, 2003).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu.

## **2. Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Ravianto (dalam Malayu, 2003) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja seseorang. Selanjutnya menurut Malayu (2003) motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Flippo (dalam Malayu, 2003) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi. Sedangkan Wexley dan Yukl (2005) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri pekerja untuk menyelesaikan suatu tugas yang baik.

Menurut Gie (dalam Handoko, 2008) merumuskan bahwa motivasi kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberi inspirasi, semangat dan

dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawannya agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Robbins (dalam Malayu, 2003) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Menurut Anoraga (2002) adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi biasanya disebut sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi yang dicapai.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang menimbulkan suatu dorongan atau semangat kerja seseorang yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

### **3. Aspek-aspek Motivasi Kerja**

Menurut Jurgensen (dalam Mory, 2009) untuk mengungkap motivasi kerja harus memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Pekerjaan yang menimbulkan rasa aman, yaitu segala pekerjaan yang dilakukan dapat menimbulkan rasa aman bagi karyawan tersebut.
- b. Perusahaan yang memberi rasa bangga terhadap karyawan, yaitu tempat dimana karyawan bekerja mempunyai nama baik.

- c. Kesempatan untuk maju, yaitu kesempatan untuk promosi dan kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru.
- d. Kelompok kerja, yaitu teman sekerja yang dapat diajak kerjasama dalam melakukan pekerjaan.
- e. Pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang sesuai dengan minat, bakat, pendidikan dan pengalaman.
- f. Gaji, yaitu yang tinggi menurut karyawan
- g Hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu gaya atasan terhadap bawahan dan atasan yang mempunyai hubungan baik dengan bawahannya.
- h Jaminan kerja, yaitu jam kerja yang sangat singkat atau jam kerja yang tidak terlalu lama
- i Kondisi kerja, yaitu keadaan tempat kerja seperti pengaturan udara, suhu dan kebersihan tempat kerja
- j Jaminan kesehatan, yaitu fasilitas tempat kerja seperti asuransi.

Blum dan Russ (dalam Mory, 2009) mengatakan bahwa paling sedikit ada lima dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan, kelima dorongan tersebut adalah:

- a. *Advencement*, atau kesempatan untuk maju.
- b *Security* atau pekerjaan yang menimbulkan rasa aman
- c *Salary* atau gaji yang memadai
- d *Supervisor* atau atasan yang bersahabat
- e *Hours of work* atau lamanya jam kerja

Disamping kelima aspek tersebut di atas, Panitia Pelaksana Survey Fakultas Psikologi Universitas Indonesia: *Workers Motivation in Jakarta* (dalam Mory, 2009) menjelaskan mengenai aspek motivasi kerja dari Jurgensen tersebut sebagai berikut:

- a. *Security*, adalah adanya jaminan bagi karyawan untuk memperoleh pekerjaan di perusahaan selama mungkin seperti mereka harapkan.
- b. *Company*, adalah perusahaan yang memberi rasa bangga atau kebanggaan terhadap karyawan
- c. *Advancement*, adalah adanya kemungkinan untuk maju
- e. *Co-workers*, adalah teman kerja yang cocok dan sepaham
- f. *Pay*, adalah gaji atau penghasilan yang diterima
- g. *Supervisor*, adalah pimpinan atau atasan yang baik, yang mempunyai hubungan yang baik dengan bawahannya, mengerti dan mempertimbangkan pendapat bawahannya
- h. *Hours of work*, adalah jam kerja yang teratur dalam sehari, seminggu, malam hari, atau siang hari, bergiliran atau tidak
- i. *Working condition*, adalah meliputi ruang kerja, seperti tempat kerja bersih, suhu, ventilasi, bebas dari kegaduhan suara dan lain – lain
- j. *Benefits*, adalah meliputi kesepakatan untuk mendapatkan hiburan, jaminan kesejahteraan, pengobatan, asuransi, cuti dan sebagainya.

Selain pendapat para ahli di atas, terdapat beberapa aspek motivasi kerja seperti yang dikemukakan George (dalam Malayu, 2010), yaitu:

- a. Upah yang layak
- b. Kesempatan untuk maju
- c. Pengakuan sebagai individu
- d. Keamanan kerja
- e. Tempat kerja yang baik
- f. Penerimaan oleh kelompok
- g. Perlakuan yang wajar

#### h. Pengakuan atas prestasi

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi aspek-aspek dari motivasi kerja terdiri dari upah yang layak, kesempatan untuk maju, pengakuan sebagai individu, keamanan kerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar dan pengakuan atas prestasi.

### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Sesuai dengan pengertian motivasi kerja yakni segala sesuatu yang mendorong semangat untuk bekerja. Disamping itu mendorong orang untuk bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Dengan adanya kebutuhan inilah para pekerja berusaha keras untuk mencapai kebutuhannya melalui pekerjaannya. Akan tetapi motivasi orang dalam bekerja dipengaruhi oleh beberapa faktor (Handoko, 2003).

Stoner dan Winkel (dalam Handoko, 2003) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

- a. Karakteristik individu, yaitu faktor-faktor yang ada dalam diri individu mempengaruhi motivasi kerja individu tersebut seperti minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja yang berbeda-beda diantara individu yang satu dengan individu yang lain, dengan demikian motivasi orang di dalam melakukan pekerjaan juga berbeda.
- b. Karakteristik pekerjaan, yaitu dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi motivasi kerja seperti sifat dan tugas karyawan yang meliputi jumlah tanggungjawab juga macam tugas. Kondisi ini berperan dalam meningkatkan atau justru menurunkan motivasi kerja karyawan.

- c. Karakteristik situasi kerja, yaitu faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi seseorang, seperti apakah rekan kerja mendorong individu untuk bekerja dengan standar tinggi atau rendah.

Sondang (dalam Robbins (2001) mengemukakan bahwa selain ketiga faktor di atas, ada juga beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Dimana seorang manajer dapat menerapkan teori motivasi dalam menggerakkan para karyawan untuk dapat bekerja lebih baik. Beberapa faktor tersebut antara lain:

1. Usia

Berdasarkan penelitian dan pengalaman usia seseorang akan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Dimana kepuasan kerja yang cenderung tinggi didasarkan pada usaha meniti karir dalam sekian tahun lamanya yang dicapai secara maksimal. Sehingga manajer perlu mengadakan pendekatan yang berbeda dengan memberikan motivasi dalam bentuk perlakuan terhadap karyawan yang usianya lebih tua.

2. Jenis Kelamin

Tidak terdapat perbedaan yang mencolok antara karyawan dan karyawan perempuan sepanjang kemampuan mereka menjadi anggota organisasi yang konstruktif dan konstruktif. Namun selain dapat dilihat bahwa seorang laki-laki lebih termotivasi dalam bekerja, karena secara kodrati laki-laki merupakan kepala keluarga yang harus memberikan nafkah untuk istri dan anak-anaknya. Sedangkan seorang wanita bekerja sebagian besar hanya terdorong untuk beraktualisasi dan bersosialisasi.

3. Status Perkawinan

Seorang karyawan dan karyawan perempuan yang sudah berkeluarga akan cenderung lebih mudah merasa puas dalam pekerjaannya dibandingkan dengan orang yang belum berkeluarga, ini disebabkan oleh rasa tanggung jawab yang besar untuk menghidupi keluarganya. Sehingga

dalam hal ini status perkawinan seseorang turut pula memberikan petunjuk tentang cara dan teknik motivasi yang cocok digunakan baginya dibandingkan dengan orang yang tidak berkeluarga.

#### 4. Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan salah satu pengaruh untuk seorang manajer dalam menerapkan teori motivasi dalam suatu perusahaan. Dalam masyarakat yang masih menganut konsep “*extended family system*”, dimana yang dianggap menjadi tanggungan seorang pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.

#### 5. Masa Kerja

Masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan organisasional. Seorang manajer beranggapan bahwa semakin lama seseorang berkarya/bekerja dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula produktivitasnya karena ia semakin berpengalaman dan memiliki keterampilan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya. Sehingga keinginan manajer dan perusahaan untuk memberikan suatu motivasi terhadap para karyawannya dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Wahjosumidjo (dalam Bagus, 2016), kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan selanjutnya menghasilkan kepuasan. Kepuasan mengakibatkan kepada perilaku pencapaian

tujuan yang diulang kembali untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang.

Selain itu Munandar (dalam Marliani, 2015) menyatakan bahwa ada dua cara seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja para karyawan, yakni bersikap keras dan memberikan tujuan yang bermakna. Bersikap keras seperti memberikan ancaman atau paksaan kepada karyawan untuk bekerja keras. Apabila karyawan menganggap tinggi nilai taat kepada atasan, ia akan melakukan pekerjaan sebagai kewajibab, bukan paksaan dan *performance* pun akan bagus. Cara kedua yaitu memberikan tujuan yang bermakna sesuai dengan kemampuan, yang dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi, atasan perlu mengenali sasaran-sasaran yang bernilai tinggi dari bawahannya sehingga bawahan mampu mencapainya. Dengan demikian atasan memotivasi bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, diantaranya adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja, umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, masa kerja, dan gaya kepemimpinan.

## **C. Gaya Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

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 mencari kekuasaan untuk diri sendiri, melainkan mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak untuk mencapai cita-cita bersama. Melalui kejelasan wewenang, tanggung jawab, serta diimbangi dengan sikap disiplin mereka mengatasi masalah bersama karyawan secara efektif dan efisien. Hal itu juga diimbangi oleh interaksi yang positif, yaitu keterampilan utama dalam mengelola sumber daya manusia. Pemimpin juga harus sensitif dalam berinteraksi, baik terhadap bahasa verbal, nada suara, maupun nonverbal atau bahasa tubuh (*body language*) (dalam Bagus, 2016).

Wahjosumidjo (dalam Bagus, 2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan kekuatan dan kekuasaan. Kepemimpinan merupakan suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dengan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan/kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin. Dalam hal ini orang yang memimpin lebih banyak mempengaruhi dari pada dipengaruhi.

Menurut Agustian (2001), pemimpin yang dipercaya ialah pemimpin yang memiliki integritas tinggi dengan penuh keberanian serta berusaha tanpa mengenal putus asa untuk dapat mencapai apa yang seseorang cita-citakan. Cita-cita yang dimilikinya itu mampu mendorong dirinya untuk tetap konsisten dengan langkahnya sehingga orang kemudian akan menilai dan memutuskan untuk mengikutinya atau tidak mengikutinya. Integritas akan membuat seseorang dipercaya, dan kepercayaan ini akan menciptakan pengikut. Integritas disini maksudnya ialah kesesuaian antara kata-kata dan perbuatan yang menghasilkan kepercayaan.

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. Abdulsyani (dalam Bagus, 2016), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses pemberian pengaruh dan pengarahan dari seorang pemimpin terhadap orang lain (atau kelompok orang) untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat kesamaan makna tentang kepemimpinan yaitu suatu cara mempengaruhi orang lain agar mau mengikuti apa yang diinginkan dalam rangka mencapai tujuan bersama.

## **2. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kartono (2008) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain". Thoha (2010) mengemukakan bahwa: "Gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain atau bawahan"

Menurut Yayat M Herujito (2006) mengartikan gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut : "Gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi"

Sedangkan menurut Wijaya Supardo (2006), mengungkapkan bahwa: “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan porses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal”

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan di atas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **3. Karakteristik Pemimpin**

Karakteristik pemimpin merupakan ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Ada empat karakteristik atau syarat pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Sunindhia dan Widiyanti dalam Hakiem 2003):

- a. Pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saran-saran dan nasehat dari orang-orang di sekitarnya.
- b. Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya.
- c. Pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya.
- d. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan.

Teori kepemimpinan berdasarkan ciri (*traits theory*) memberi petunjuk tentang ciri-ciri pemimpin yaitu (Siagian, 2003):

- a. Pengetahuan umum yang luas.
- b. Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang.
- c. Kemampuan analitik.

- d. Sifat inkuisitif atau rasa ingin tahu.
- e. Keterampilan berkomunikasi secara efektif.
- f. Kemampuan menentukan skala prioritas.
- g. Rasionalitas.
- h. Keteladanan.
- i. Ketegasan.
- j. Orientasi masa depan.

Selanjutnya Pulungan (2001) menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang dipimpin. Keahlian ini terlihat dari sifat, watak dan perilaku yang tercermin dalam setiap tindakan. Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik seperti (1) tanggung jawab seimbang, keseimbangan disini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut; (2) model peranan yang positif, peranan disini adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu; (3) memiliki keterampilan komunikasi yang baik, pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat; (4) memiliki pengaruh positif, pemimpin yang baik memiliki pengaruh terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif; (5) mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain, pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain terhadap sudut pandangya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan empat karakteristik pemimpin, yaitu: pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saran-saran dan nasehat dari

orang-orang di sekitarnya; menjadi teladan dalam lingkungannya; pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya; dan harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan.

#### **4. Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Menurut Siagian (2003), fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki adalah:

- a. Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya.
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai “*stakeholder*”.
- c. Komunikator yang efektif.
- d. Mediator yang handal, khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.
- e. Integrator yang rasional dan objektif.

Dengan menjalankan fungsi kepemimpinan yang hakiki tersebut, pemimpin diharapkan dapat membawa para pengikutnya ketujuan yang hendak dicapai. Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2002), 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, 2002):

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. 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. Menurut Frunzi dan Savini (dalam Hidayat (2005) terdapat lima fungsi kepemimpinan yang merupakan karakteristik kepemimpinan, yaitu:

- a. Pengajaran, dengan memberikan pengarahan khusus, saran dan bimbingan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- b. Konseling, dengan mewawancarai para karyawan dan membantu mereka dalam menemukan jawabannya.
- c. Evaluasi, dalam melakukan pengawasan, peninjauan, penilaian terhadap karyawan sebagai timbal-balik terhadap kinerja karyawan.
- d. Delegasi, dengan memberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan yang dirasa kompeten.
- e. Pemberian imbalan, dengan menyediakan pengakuan nyata maupun tidak nyata kepada karyawan yang sudah menyelesaikan tugasnya dengan baik.

## **5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Ardana (2009), yaitu:

- a. Karakteristik pribadi pemimpin

Hal yang sangat menonjol adalah intelegensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf intelegensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Ia membutuhkan kesanggupan analitis

untuk dapat melihat problema yang luas dan hubungan-hubungan yang rumit, yang menghadangnya. Ia juga harus mempunyai keterampilan bahasa yang baik untuk dapat menyatakan pendapatnya dengan jelas, untuk dapat memotivasi bawahannya dan untuk dapat berkomunikasi secara baik dengan orang lain.

Karakteristik yang lainnya adalah kedewasaan sosial sikap yang luas. Pemimpin yang sukses umumnya mempunyai interes dan aktivitas yang luas. Emosional stabil dan tidak banyak punya sikap-sikap yang negatif. Serta mempunyai rasa percaya diri yang cukup, yang lain adalah mempunyai motivasi dari dalam yang mendorongnya untuk tetap berusaha. Tetap mengejar sukses. Hal lain yang menyangkut karakteristik pribadi adalah adalah pengertian dan sikap yang positif tentang orang lain dan menghargai hubungan antar insan, karena melalui orang-orang inilah ia dapat menggapai hasil.

b. Kelompok yang dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum ia menggunakannya sebagai alat untuk menginterpretasikan tujuan yang harus dicapai olehnya.

c. Situasi

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik. Jadi seorang pemimpin harus fleksibel dan serta punya kemampuan yang dahsyat untuk mengadaptasi diri.

Berdasarkan penjabaran beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan seseorang diantaranya: karakteristik pribadi pemimpin, kelompok yang dipimpin dan situasi-situasi.

## 6. Ciri-ciri Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter atau bisa disebut kepemimpinan otokratis atau kepemimpinan diktator adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin bertindak sebagai diktator, pemimpin adalah penguasa, semua kendali ada ditangan pemimpin. Seorang diktator jelas tidak menyukai adanya *meeting*, rapat apalagi musyawarah karena bagi seorang diktator tidak menghendaki adanya perbedaan dan pastinya suka dengan memaksakan kehendaknya. Dengan kepemimpinan diktator semua kebijakan ada ditangan pemimpin, semua keputusan ada ditangan pemimpin, semua bentuk hukuman, larangan peraturan dapat juga berubah sesuai dengan suasana hati pemimpin (Rivai, 2003).

Terdapat tiga model kepemimpinan otoriter (dalam Kartono, 2008) yakni otokratik keras, otokratik lembut dan otokratik inkompeten. Otokratik keras memiliki sifat-sifat tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Tidak pernah mau mendelegasikan otoritas lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one man show*. Dengan keras menekankan prinsip-prinsip "*business is business*", waktu adalah uang. Pemimpin bersikap baik hanya pada anggota yang patuh, sebaliknya dia bersikap kejam pada anggota yang tidak mau mendengarnya. Otokratik lembut/baik banyak memiliki kemiripan dengan otokratik keras. Pemimpin ini hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah dan prinsip-prinsip yang diciptakan sendiri. Dia mau bersikap loyal terhadap anggota-anggotanya dan tidak sayang mengeluarkan banyak uang asal saja bawahan bersedia patuh. Otokratik inkompeten ingin mendominasi orang lain, selalu mau berkuasa mutlak, sering bersikap tiranik. Selalu membuat kekeliruan dan tidak imbang jiwanya. Segenap tingkah laku, perbuatan, sikap, pujian dan caci makinya bergantung pada emosi-emosi/impuls-impuls sesaat. Selalu mau berkuasa namun senantiasa bimbang dan merasa tidak pasti.

Jika dilihat dari sisi [gaya kepemimpinan](#) secara ekstrim kepemimpinan otoriter menempati urutan pertama karena kita lihat dari seberapa besar pengaruh atau campur tangan pemimpin kemudian dilanjutkan kepemimpinan demokratis dimana pemimpin dan bawahan bisa saling bekerja sama dan yang ketiga atau titik ekstrim terakhir adalah kepemimpinan *laissez faire* yaitu [pemimpin yang tidak bertindak](#) sebagai pemimpin, semua kebijakan bebas ditentukan sendiri oleh anggotanya (Siagian, 2003).

[Tipe kepemimpinan](#) otoriter jika diterapkan sekarang mungkin kurang relevan, namun jika kita lihat lagi menurut gaya kepemimpinan situasional tipe kepemimpinan ini bisa diterapkan terhadap anggota atau bawahan dengan tingkat kematangan rendah yaitu ketika seorang pemimpin menghadapi bawahan yang belum bisa atau [belum menguasai hampir](#) semua bidang yang menjadi tanggung jawabnya (Rivai, 2003).

Kata otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa “aku” yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Ketika perilaku atau sikap itu ditampilkan oleh pimpinan, lahirlah yang disebut dengan kepemimpinan otokratik atau kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otokratik bertolak dari anggapan bahwa pimpinanlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju-mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib, dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang dianggap akurat. Pimpinan otokratik memiliki ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan.
- b. Bawahan, oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.

- c. Bekerja keras, disiplin tinggi dan tidak kenal lelah.
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
- e. Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang (Rivai, 2002).

Kartono (2014) mengemukakan beberapa ciri dari kepemimpinan otoriter, yakni:

- a. Memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi.
- b. Menentukan kebijakan untuk semua pihak tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
- c. Tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang, akan tetapi cuma memberitahukan pada setiap anggota kelompoknya langkah-langkah segera yang harus mereka lakukan.
- d. Memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa ciri dari kepemimpinan otoriter, yakni memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi, menentukan kebijakan untuk semua pihak tanpa berkonsultasi dengan para anggota, tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang, akan tetapi cuma memberitahukan pada setiap anggota kelompoknya langkah-langkah segera yang harus mereka lakukan, memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

#### **D. Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Motivasi Kerja**

Kepemimpinan merupakan suatu proses, dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Seorang pemimpin memegang

peran penting dalam organisasi, yaitu berperan sebagai perencana, pengawas dan lain sebagainya sesuai dengan organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sehingga bawahan bekerja dengan penuh semangat, mau bekerja sama dan disiplin. Apabila motivasi kerja sudah timbul dalam diri karyawan, maka pekerjaan akan lebih cepat selesai dan lebih baik hasilnya. Dalam upaya menimbulkan dan meningkatkan motivasi kerja para karyawan, banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Cara-cara tersebut dapat berupa materil maupun non materil. Misalnya gaji yang cukup, pemenuhan kebutuhan rohani yang tepat dan sebagainya.

Pada intinya kepemimpinan yang efektif akan menimbulkan motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif adalah seorang pemimpin yang bisa memenuhi kebutuhan materil dan non materil karyawan dan seorang pemimpin yang menerapkan gayanya sesuai dengan keadaan. Seperti yang dinyatakan Hasibuan (2001) bahwa hal yang memotivasi kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materil maupun non materil yang diperolehnya sebagai imbalan balas kerja dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materil dan non materil yang diterimanya semakin memuaskan, motivasi kerja seseorang akan meningkat. Selanjutnya Hasibuan (2001) menegaskan 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 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 hubungan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan sehingga memberikan semangat dalam bekerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan, dalam upaya meningkatkan motivasi kerja, maka hal ini tidak akan lepas dari tipe atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Tipe kepemimpinan tersebut adalah pola perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin, pada saat pemimpin itu mencoba untuk mempengaruhi orang lain (bawahan). Merujuk kepada gaya kepemimpinan yang dinyatakan Heidjrachman dan Husnan (2000) bahwa gaya kepemimpinan akan mampu meningkatkan motivasi kerja. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2000), pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya, mampu menyusun jalur pencapaian tujuan, menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan tertentu, dan mampu mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna bagi organisasi.

Selanjutnya kualitas seorang pemimpin yang baik menurut Heidjrachman dan Husnan (2000) antara lain; memiliki keinginan untuk menerima tanggungjawab, memiliki kemampuan untuk melakukan persepsi, memiliki kemampuan untuk bersikap objektif, memiliki kemampuan untuk menentukan prioritas, dan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi.

Proses kepemimpinan secara singkat sering dikatakan sebagai cara untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Orang lain disini bisa diartikan sebagai orang-perorang, atau sekelompok orang. Akan tetapi karena orang banyak itu terdiri dari individu dengan kebutuhan yang bervariasi, diperlukan kiat-kiat khusus untuk mengatur supaya kebutuhan, keinginan, dan kepentingan yang bermacam-macam tersebut bisa terakomodasi sehingga timbul dorongan atau motivasi untuk secara

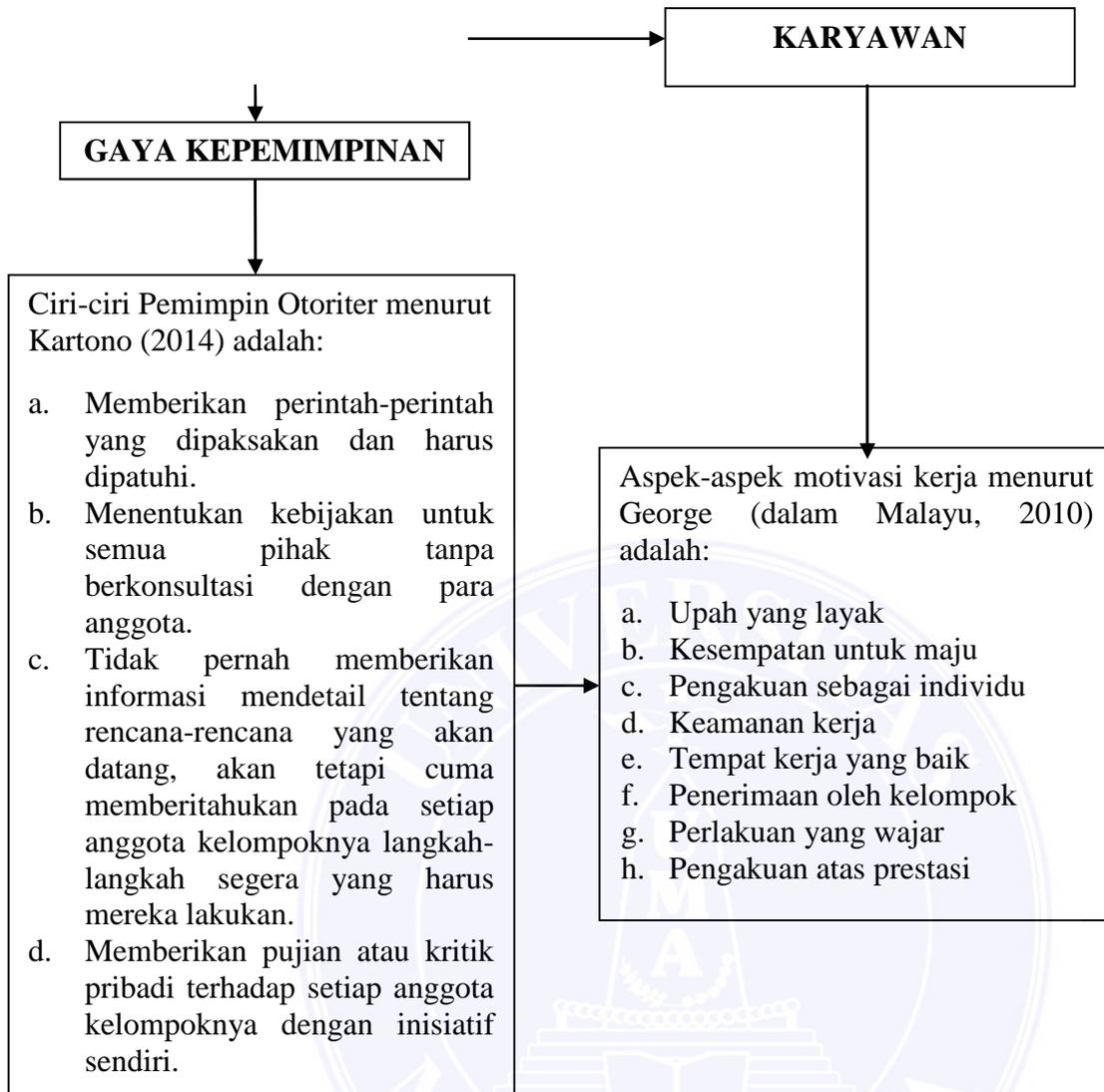
mandiri bekerja mencapai tujuan pribadi maupun kelompok. Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan. Menurut Wahjosumidjo (dalam Bagus, 2016), kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Seorang pemimpin memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan selanjutnya menghasilkan kepuasan. Kepuasan mengakibatkan kepada perilaku pencapaian tujuan yang diulang kembali untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang (dalam Bagus, 2016).

### **E. Kerangka Konseptual**

Penelitian ini berusaha untuk menguji hubungan gaya kepemimpinan otoriter dengan motivasi kerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan otoriter sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat. Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat yang menjadi fokus dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam skema sebagai berikut:





## F. Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikemukakan di atas, hipotesis yang diajukan peneliti adalah terdapat hubungan yang negatif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Dengan asumsi semakin tinggi gaya kepemimpinan otoriter, maka semakin rendah motivasi kerja karyawan, sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan otoriter, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.