

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemberian definisi antar pemimpin dan kepemimpinan tidak dapat disamakan. Pemimpin merupakan individu sedangkan kepemimpinan merupakan pada tindakan dan tingkah laku dari pemimpin tersebut. Pemimpin adalah seorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan dibanding orang lain dalam kelompoknya, khususnya pada suatu bidang yang membuat dia mampu untuk mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Kepemimpinan menurut Hasibuan (2005) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Thoha (2004:345) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu inisiatif bertindak yang menghasilkan suatu pola konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama-sama.

Sedangkan menurut Kartini Kartono (2001:294) menerangkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh kegiatan-kegiatan dari kelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Dari definisi-definisi tersebut di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Gaya dan Bentuk Kepemimpinan

a. Gaya kepemimpinan

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya pasti memiliki cara dan gaya yang berbeda, karena untuk masing-masing jenis organisasi dengan orang-orang yang berbeda dibutuhkan penanganan yang berbeda pula. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, mengarahkan dan mengontrol pikiran, perasaan atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Berikut ini adalah uraian gaya kepemimpinan menurut Ghozally (2005:170-173) yaitu :

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan Partisipasif

Kepemimpinan partisipasif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan, “inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik”.

4) Kepemimpinan Situasional

Bentuk kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kennet H. Blanchard di Pusat studi kepemimpinan pada akhir tahun 1960. Bentuk yang dikembangkan beliau ini pada awal memang mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan bentuk praktis yang dapat digunakan manajer, tenaga pemasaran, guru atau orang tua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain. Menurut kepemimpinan situasional tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Bentuk kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

b. Bentuk kepemimpinan

Bentuk perilaku kepemimpinan memusatkan pada bentuk pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Walters (2004:299-300) telah mengidentifikasi dua bentuk kepemimpinan :

1. Bentuk dengan orientasi tugas (*task-oriented*)
2. Bentuk dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*)

Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif dikemukakan oleh Douglas McGregor, dalam buku klasiknya, *The Human Side of Enterprise*. Buku ini mempunyai dampak besar pada para manajer, sehingga walaupun edisi pertamanya telah dipublikasikan lebih dari dua dekade, tetapi konsep-konsepnya masih dipelajari dalam program-program pengembangan manajemen saat ini. Konsep McGregor yang paling terkenal adalah bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi *anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia*. Sebagai hasil pengalamannya menjadi konsultan McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan yang dibuat oleh para manajer.

3. Indikator Kepemimpinan

Walters (2004:300) dalam bukunya *The Art Leadership* (Seni Kepemimpinan), yang dikutip Kuswanto menyatakan bahwa yang menjadi indikator pengukuran kepemimpinan adalah :

- a. Kapasitas diantaranya adalah kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, variabel *vacility*, keaslian, kemampuan menilai.

- b. Prestasi dan pendidikan diantaranya adalah gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga dan lain-lain .
- c. Tanggung jawab diantaranya adalah mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya hasrat untuk unggul.
- d. Partisipasi diantaranya adalah aktif, memiliki sosialitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri dan punya rasa humor
- e. Status diantaranya adalah meliputi kedudukan sosial, ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar.

4. Pengertian dan Jenis-Jenis Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi atau *motivation* dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Beberapa istilah motivasi atau motip

antara lain “kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*)”.

Menurut Buchari Zainun (2000:255) motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Selanjutnya Siagian (2001:187) mendefinisikan motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Rivai (2008:455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai salah satu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu cara untuk mendorong para karyawan agar lebih giat dalam

melaksanakan pekerjaannya dengan memberikan kebutuhan yang bersifat materil dan non materil.

b. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Siagian (2001:204) menerangkan ada dua pendekatan yang umum mengenai jenis-jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

- 1) Motivasi Positif, adalah prose untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan sesuatu berupa hadiah atau penghargaan, seperti kenaikan gaji (upah) dan peningkatan rasa puas dari bawahan.
- 2) Motivasi Negatif, yaitu menggambarkan apabila seseorang bekerja tidak melakukan tugas atau pekerjaan maka orang itu akan diberikan mengenai sesuatu hal yang mungkin berupa ancaman bahwa dia akan kehilangan sesuatu, seperti kehilangan pengakuan, uang dan kemungkinan akan kehilangan pekerjaan.

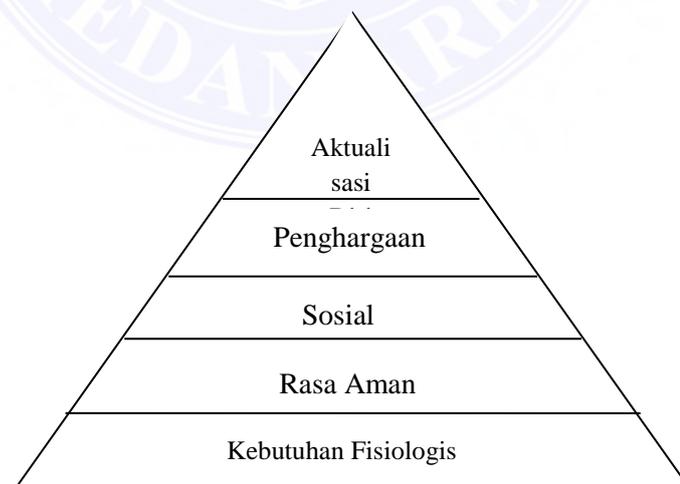
Semua manajer pada dasarnya menggunakan kedua jenis motivasi tersebut, yang menjadi masalah utama dalam penggunaannya, kedua jenis motivasi ini adalah mengenai pertimbangan atau proporsi masing-masing penggunaannya dan saat-saat bagaimana akan dipergunakan.

5. Teori-Teori Motivasi

a. Teori Motivasi Abraham Maslow

Menurut A. Maslow (Robbins 2006:214) di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seksual, dan kebutuhan jasmani lain.
- 2) Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan fisik terhadap kehidupan fisik dan emosional.
- 3) Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor penghormatan dari luar misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian, dan pemenuhan kebutuhan diri.



Gambar II.1
Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

b. Teori Motivasi Douglas Murray McGregor

Menurut Douglas Murray McGregor (Robbins 2006:216) menggambarkan dua teori tentang manajemen dan implikasinya bagi motivasi yaitu teori X dan teori Y. Menurut teori X empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut :

- 1) Karyawan secara inheren tidak suka untuk bekerja bila dimungkinkan akan menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- 4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Dalam teori Y, ada empat asumsi positif yaitu :

- 1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- 2) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- 3) Rata-rata orang dapat bekerja untuk menerima, bahkan mengusahakan, dan bertanggungjawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya melihat mereka yang berada dalam posisi manajemen.

c. Teori Motivasi David McClland

Menurut David McClland (Rivai 2008:459) menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClland Theory of Needs* memfokuskan pada tiga hal yaitu :

- 1) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for Achievement*); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk mencapai keberhasilan.
- 2) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for Power*); kemampuan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana dalam tugasnya masing-masing.
- 3) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

d. Teori Motivasi Fredick Herzberg

Menurut Herzberg dalam Sudarwan (2004:31) berpendapat bahwa ada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja yaitu :

- 1) Faktor intrinsik: prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab dan kemajuan.

- 2) Faktor ekstrinsik: hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervise, kebijakan administratif, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.

6. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Motivasi adalah juga subyek membingungkan karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku yang tampak.

Siagian (2000:211) menjelaskan indikator-indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

- a. tingkat prestasi seseorang.
- b. kemampuan individu.
- c. Pemahaman tentang perilaku yang diperlakukan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau disebut juga persepsi peranan.

Jadi, dari analisa diatas maka motivasi, kemampuan dan persepsi peranan saling berhubungan, bila salah satu faktor rendah maka tingkat prestasi akan rendah, walaupun faktor-faktor lainnya tinggi.

7. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2007:67).

Menurut Moehariono (2009:60) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian tingkat pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan definisi diatas bahwa kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dengan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

8. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin. Walaupun demikian pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya “*like* dan *dislike*” dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian itu penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka. Menurut As’ad (2001:27) ada beberapa pendekatan yang dilakukan dalam menilai prestasi kerja yaitu :

a. *Subjektive Procedures*

Prosedur ini meliputi penilaian ataupun pertimbangan-pertimbangan terhadap kecakapan kerja yang dilakukan oleh : supervisor (atasan), subordinates (bawahannya), pers (kelompok kerja), rekan-rekan sekerja, *outside observer* (para observer dari luar) dan *self* (diri sendiri).

b. *Direct Measures*

Metode ini tidak seperti metode terdahulu dimana evaluator dimintai pertimbangannya terhadap perilaku kerja karyawan yang menjadi bawahannya. Ada dua tipe untuk evaluasi ini yaitu :

- 1) Berhubungan dengan produksi, yaitu menyangkut unit-unit yang di produksi dan kualitas produk.
- 2) Berhubungan dengan *personal information*, yaitu meliputi absensi, ketepatan datang, keluhan-keluhan dari karyawan, waktu yang dipergunakan untuk mempelajari pekerjaan dan sebagainya.

c. *Propiciency Testing*

Merupakan pendekatan lain dalam mengevaluasi kecakapan karyawan.

Dalam hal ini karyawan yang di tes diminta untuk memerankan pekerjaan seperti keadaan yang sesungguhnya.

Menurut Rivai (2005:214) aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dikelompokkan menjadi dua yaitu :

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak di unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individu tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab karyawan.

9. Jenis-Jenis Kinerja

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yaitu :

- a. Kinerja Operasional (*Operation Performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumberdaya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya. Yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau visi dan misinya.

b. Kinerja Administrasi (*Administratif Performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

c. Kinerja Strategik (*Strategic Performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan.

10. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan beberapa indikator kinerja yaitu :

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Kehadiran
- d. Kemampuan bekerja sama

B. Penelitian Terdahulu

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	Bahagia 2004	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja Karyawan PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan	Kepemimpinan Motivasi Kepuasan kerja	Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan
2	Nasution 2009	Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PDAM Medan	Motivasi Kepemimpinan Kinerja	Motivasi dan gaya kepemimpinan secara serentak berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi Medan

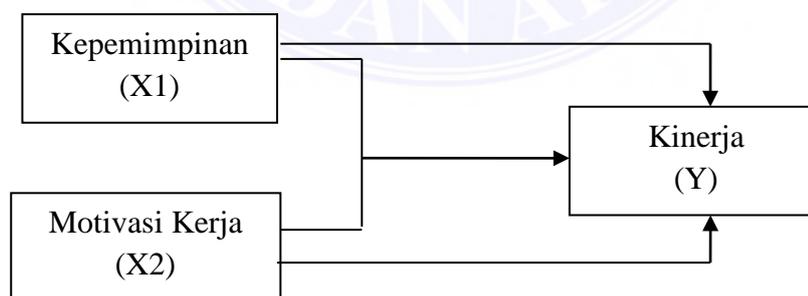
C. Kerangka Konseptual

Kepemimpinan menurut Hasibuan (2005) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2008:455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.

Menurut Moeheriono (2009:60) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian tingkat pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Kerangka konseptual merupakan model tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi yaitu sebagai berikut :



Gambar II.2.Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Sugiyono (2013:134), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris. Dan berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan, maka hipotesis yang dikemukakan oleh peneliti yaitu :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kharisma Graha Jaya Medan.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kharisma Graha Jaya Medan.
3. Kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kharisma Graha Jaya Medan.