

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi, seperti yang penulis paparkan pada bab sebelumnya. Dalam landasan teori ini dikemukakan teori yang ada kaitannya dengan materi-materi yang digunakan dalam pemecahan masalah yang teori-teori mengenai Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Berprestasi. Sehingga dalam kajian pustaka dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Stoner dan Freeman dalam Safroni (2012:44) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2009:2) mendefinisikan manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta tercapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Follet yang dikutip oleh Wijaya (2008:1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2008:1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya, sumber manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Gulick dalam Wijayanti (2008:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistematis ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua unsur utama yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur atau mengendalikannya, atau definisi lain yaitu ilmu atau seni yang mengatur sebuah organisasi atau perusahaan untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan. Dengan demikian manajemen pada dasarnya dapat di terjemahkan menjadi pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Sedangkan Sumber Daya Manusia semula merupakan terjemahan dari *human resources*.

Namun adapula menurut para ahli yang menyamakan SDM sebagai *manpower* atau tenaga kerja, atau personel (kepegawaian)

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah unsur yang sangat penting dalam suatu perusahaan bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi perusahaan, karena Sumber Daya Manusia merupakan kunci keberhasilan yang menentukan berkembang atau tidaknya suatu perusahaan dimasa depan atau dimasa yang akan datang. Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

Menurut Sedarmayanti (2016:11) manajemen sumber daya manusia mengatakan bahwa:

“Sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan organisasi atau perusahaan, dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi atau perusahaan dan individu”.

Menurut Wilson Bangun (2012:9) manajemen sumber daya manusia mengatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Hasibuan (2012:01) manajemen sumber daya manusia mengatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat ”.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi strategi, perencanaan, pengorganisasian, pemeliharaan terhadap sumber daya

manusia dalam pencapaian terwujudnya tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri dari sumber daya manusia. Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan.

Adapun penjelasan dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012)

#### 1. Fungsi Manajemen Umum:

##### a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

##### b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan

alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarah dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengajarkan semua tugas dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan. Diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerja dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia:

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan

dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini ataupun masa depan.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dalam kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, inovator dalam organisasinya untuk menentukan sasaran yang akan dicapai. Oleh karena itu pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan untuk mampu menggerakkan orang-orang menuju tujuan yang akan dicapai.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013:5) menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu sedangkan Robbins dalam Harbani Pasolong (2013:4) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran kemudian Keating dalam Harbani Pasolong (2013:4) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama

Berdasarkan uraian pendapat para ahli tentang kepemimpinan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara, teknik atau gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahan dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **2.1.3.2 Syarat-Syarat Kepemimpinan**

Syarat-syarat kepemimpinan sangat penting diperhatikan, oleh karena merupakan landasan untuk melakukan aktivitas-aktivitas seorang pemimpin. Jika syarat-syarat untuk menjadi pemimpin terpenuhi, maka akan melahirkan pemimpin yang berkualitas. Nighingale & Schult dalam Harbani Pasolong (2013:12) bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan sebagai berikut:

1. Kemandirian, berhasrat untuk memajukan diri sendiri (individualisme)
2. Besar rasa ingin tau dan cepat tertarik kepada manusia dan benda-benda
3. Multiterampil atau memiliki kepandaian yang beraneka ragam
4. Memiliki rasa humor, suka berkawan, antusiasme yang tinggi
5. *Perfeksionis*, selalu ingin mendapatkan yang sempurna

6. Mudah menyesuaikan diri atau mudah beradaptasi
7. Sabar, tapi tidak berarti diam atau berhenti
8. Waspada, peka, jujur, optimis, gigih, ulet dan realistis,
9. Komunikatif, pandai bicara atau berpidato
10. Berjiwa wiraswasta
11. Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat serta berani mengambil resiko
12. Tajam firasatnya, adil pertimbangannya
13. Berpengetahuan yang luas dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuannya
14. Memiliki motivasi yang tinggi, sadar akan target yang harus dicapainya dengan idealisme yang tinggi
15. Punya imajinasi yang tinggi

### **2.1.3.3 Ciri-ciri pemimpin yang baik**

Ciri-ciri pemimpin yang baik menurut Maxwel dalam Harbani Pasolong (2013:13) adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan lingkungan yang tepat, cara paling baik untuk memiliki loyalitas personel ialah dengan memperlihatkan perhatian kepada mereka dengan kata-kata dan perbuatan
2. Pemimpin yang baik mampu mengetahui kebutuhan dasar bawahannya
3. Pemimpin yang baik mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan

4. Pemimpin yang baik mampu menghindari beberapa dosa yang mematikan:
  - a. Berusaha untuk di sukai dan bukan dihormati
  - b. Tidak meminta nasihat dan bantuan kepada orang lain
  - c. Mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian
  - d. Tidak mengembangkan rasa tanggungjawab dalam diri orang lain
  - e. Memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama
  - f. Tidak membuat setiap orang selalu mendapat informasi

#### **2.1.3.4 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2013:22) sebagai berikut:

- a) Menciptakan visi dan rasa komunitas
- b) Membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya
- c) Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berbeda
- d) Mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog
- e) Membantu menggunakan pengaruh mereka
- f) Memfasilitas
- g) Memberi semangat pada yang lain
- h) Menopang tim
- i) Bertindak sebagai model

### **2.1.3.5 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sifat atau kebiasaan dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013:37) menyatakan gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain sedangkan Thoha dalam Harbani Pasolong (2013:49) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain kemudian Veitzal (2011:4) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengandalkan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.1.3.6 Model Gaya Kepemimpinan**

Berikut ini adalah model gaya kepemimpinan menurut Robbins P. Stephen dalam Benyamin Molan (2006:440), yaitu sebagai berikut:

### 1. Model Kepemimpinan Fiedler

Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara gaya pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.

### 2. Model Kepemimpinan Hersey dan Blanchard

Paul Hersey dan Ken Blanchard mengembangkan model kepemimpinan yang disebut kepemimpinan situasional (SLT : *Situasional Leadership Theory*). Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut atau bawahan. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat menurut Hersey dan Blanchard dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat menurut Hersey dan Blanchard bersifat tergantung kesiapan dan kedewasaan para bawahannya.

### 3. Model Kepemimpinan House

Teori yang di kembangkan oleh Robert House ini disebut juga dengan teori jalur tujuan. Hakekatnya dari jalur tujuan adalah bahwa tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang perlu dan atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

### 4. Model kepemimpinan Vroom dan Philip Yetton

Victor vroom dan philip yetton mengembangkan suatu model partisipasi pemimpin yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Mengenali bahwa struktur-struktur tugas mempunyai

tuntutan yang beraneka untuk kegiatan rutin dan non-rutin, karena itu mereka berpendapat bahwa perilaku kepemimpinan harus menyesuaikan diri untuk mencerminkan struktur tugas.

### **2.1.3.7 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Robins dalam Benyamin Molan (2006:127) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut:

#### **1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi di tujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat di pahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat kedalam 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 responentif terhadap kebutuhan dan perasaa mereka.

- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robins dalam Benyamin Molan (2006:127) pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memadu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional.

- a. Imbalan kontingen: kontrak perukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasarkan pengecualian (aktif). Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif). Mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. *Laissez-Faire*. Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

## 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robins dalam Benyamin Molan (2006:127) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para

pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma. Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspiratif. mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual. Mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual. Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehatinya.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemauan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para karyawan atau bawahannya dan mampu

memberikan motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

### **2.1.3.8 Gaya Dasar Kepemimpinan**

Gaya dasar kepemimpinan menurut Harbani Pasolong (2013:48), Dalam hubungan dengan perilaku pemimpin, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh dua pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya yaitu : perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

#### a) Perilaku mengarahkan

Adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dimana, bagaimana, melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

#### b) Perilaku Mendukung

Adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dari komunikasi dua arah. Misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

### **2.1.3.9 Gaya Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab, mengarahkan

perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep berkaitan tugas tertentu dan bergantung pada hal yang ingin dicapai pemimpin.

Berikut ini adalah gaya kepemimpinan situasional (4G) menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013:50), yaitu sebagai berikut:

1. *Telling* (gaya intruksi pemimpin) yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Ketidakinginan bawahan merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian gaya pengarah (G1) yang jelas dan spesifik yang cocok diterapkan oleh pemimpin. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Oleh karena itu, perilaku intruksi pemimpin yang dirujuk, karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang mengintruksikan bawahan tentang apa, bagaimana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.
2. *Selling* (gaya konsultasi pemimpin), yaitu diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan. Dengan demikian gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Perilaku konsultasi

yang dirujuk karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

3. *Participating* (gaya partisipasi pemimpin), yaitu yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini, memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan, Oleh sebab itu pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung, tanpa mengarahkan yaitu partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi bawahan. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam melaksanakan tugas.
4. *Delegating* (gaya delegasi pemimpin), yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi. Dalam hal ini bawahan dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan atau pendukung memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan, dan dimana melakukan pekerjaan. Oleh karena tidak

memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku pada tugas yang rendah.

#### **2.1.3.10 Dimensi dan Indikator**

Dimensi yang diukur dalam gaya kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013:54) yaitu sebagai berikut:

1. *Telling* (gaya intruksi pemimpin) yaitu sebagai berikut:
  - a) Menjelaskan peran masing-masing
  - b) Komunikasi dua arah yang efektif
  - c) Pemimpin membuat keputusan
  - d) Intruksi tambahan untuk memperjelas
2. *Selling* (gaya konsultasi pemimpin) yaitu sebagai berikut:
  - a) keputusan dan peluang untuk klarifikasi
  - b) Tingkat kemampuan pengikut
  - c) Dorongan untuk meningkatkan kinerja bawahan
3. *Participating* (gaya partisipasi pemimpin) yaitu sebagai berikut:
  - a) Pendengar yang aktif
  - b) Mendukung bawahan dalam mengambil resiko
  - c) Memberi pujian atas keberhasilan tugas bawahan
  - d) Membangun rasa percaya diri
4. *Delegating* (gaya delegasi pemimpin) yaitu sebagai berikut:
  - a) Memberi gambaran umum tentang tugas

- b) Memantau kegiatan bawahannya
- c) Mendorong pencapaian tujuan

#### **2.1.4 Motivasi Berprestasi**

Istilah motivasi berprestasi merupakan perpaduan dari dua istilah “motivasi” dan “prestasi” yang membentuk suatu kesatuan makna dan interpretasi. Motivasi berprestasi sangat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerjanya. Semakin tinggi motivasi untuk berprestasi maka semakin tinggi pula kinerja atau prestasi kerjanya. Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan mengerjakan sesuatu secara optimal karena mengharapkan hasil yang lebih baik dari standard yang ada. Adanya motivasi berprestasi membuat seseorang mengarahkan seluruh kemampuannya untuk menjalankan semua kegiatan yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai target-target tertentu yang harus dicapainya pada setiap satuan waktu.

Menurut Mangkunegara dalam Hindria Hestisani (2014) menyatakan motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji sedangkan Safari dalam I Wayan Bagia (2014) menyatakan motivasi berprestasi sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk berbuat yang lebih baik dari sebelumnya atau lebih unggul dari apa yang pernah dibuat atau diraih orang lain, lalu Saparman dalam I Wayan Suwendra (2014) menyatakan motivasi berprestasi sebagai motif yang mendorong

seseorang dalam mengoptimalkan potensi yang dimiliki ke arah pencapaian prestasi kerja yang tinggi melalui kompetisi yang tajam, disiplin dan kerja keras.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan untuk karyawan agar lebih baik lagi dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh atasannya.

#### **2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi**

McClelland dalam Rivai (2014) mengatakan bahwa motivasi berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

##### **1. Faktor Intrinsik**

Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam individu. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah:

- a. Kemungkinan sukses yang dicapai, mengacu pada persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang akan dicapai ketika melakukan tugas. Semakin tinggi persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang dicapai maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk berprestasi.
- b. *Self-efficacy*, mengacu pada keyakinan individu pada dirinya untuk mampu mencapai sukses. Semakin tinggi tingkat keyakinan seseorang maka individu akan semakin termotivasi untuk berprestasi. Individu yang memiliki *Self-efficacy* yang tinggi cenderung termotivasi untuk berprestasi. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi berfikir

bahwa diri mereka mampu mengerjakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki *Self-efficacy* yang tinggi.

- c. *Value*, mengacu pada pentingnya tujuan bagi individu. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan mengerjakan tugas dengan kemungkinan sukses sedang, karena performa dalam beberapa situasi memberikan umpan balik yang terbaik untuk melakukan perbaikan. Sehingga dengan melakukan sesuatu lebih baik maka dapat memberikan pengaruh penting terhadap diri mereka. Individu yang menilai bahwa tujuan ini sangat penting maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk mencapainya karena nilai dapat mengaktifkan usaha individu untuk mencapai performa yang lebih baik.
- d. Ketakutan terhadap kegagalan, mengacu pada perasaan individu tentang kegagalan yang akan membuat individu untuk semakin termotivasi sebagai upaya untuk mengatasi kegagalan.
- e. Faktor lainnya yang mengacu pada perbedaan jenis kelamin, usia, kepribadian dan pengalaman kerja. McClelland menjelaskan bahwa jenis kelamin dapat memengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Laki-laki memiliki motivasi berprestasi yang lebih tinggi karena laki-laki lebih dilatih untuk aktif, kompetitif dan mandiri daripada perempuan karena perempuan karena perempuan, lebih pasif, selalu bergantung pada orang lain dan kurang percaya diri. Usia juga dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Kualitas motivasi berprestasi mengalami perubahan sesuai dengan usia individu. Motivasi berprestasi individu tertinggi pada

usia 20-30 tahun, dan mengalami penurunan setelah usia pertengahan. Selanjutnya Gage dan Berliner (1984) mengemukakan bahwa faktor kepribadian juga dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Individu yang menganggap keberhasilan adalah karena dirinya akan memiliki motivasi berprestasi yang berbeda pula dengan individu yang menganggap keberhasilan hanya karena sesuatu diluar dirinya atau karena keberuntungan saja. Individu yang mengalami kecemasan akan semakin termotivasi karena adanya perasaan takut terhadap kegagalan.

## 2. Faktor Ekstrinsik

Faktor eksterinsik merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang yang bersumber dari luar diri individu tersebut. Atkinson mengatakan bahwa faktor eksterinsik mengacu pada situasi dan adanya kesempatan. Faktor eksterinsik ini dapat berupa hubungan pimpinan dengan bawahan, hubungan antara rekan kerja, sistem pembinaan dan pelatihan, sistem kesejahteraan. Lingkungan fisik tempat kerja (Andreani dalam Kadir, 2009), status kerja, administrasi dan kebijakan perusahaan (Herzberg dalam Siagian, 1995). Zainudin (2004) menegaskan bahwa status kerja, upah, keamanan kerja, kesempatan karir dan lain-lain akan memberikan adil terhadap munculnya motivasi berprestasi.

#### **2.1.4.2 Fungsi Motivasi**

Menurut Sadirman (2007:85), fungsi motivasi ada 3 yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan sesuaiguna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi**

Dimensi yang di ukur dalam motivasi berprestasi menurut McClelland dalam I Wayan Bagia (2014) adalah kebutuhan untuk berprestasi sedangkan untuk indikator adalah sebagai berikut:

1. Berorientasi kinerja yang tinggi
2. Target Kerja
3. Kualitas Kerja
4. Bertanggung jawab
5. Berani mengambil resiko
6. Kreatif
7. Sesuatu yang baru

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Berprestasi. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis disajikan dalam tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Saadat Marhamati journal of advances in medical education & profesionalism Vol.1 No. 2 2013	The effect of leadership style on the employee's job motivation in healthy care centers in shiraz	<b>Variabel independen:</b> Gaya kepemimpinan  <b>Variabel dependen:</b> Motivasi	Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi pusat kesehatan di kota shiraz, iran	Variabel independen yang digunakan peneliti dengan penulis sama yaitu tentang Gaya kepemimpinan  Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dengan penulis sama yaitu motivasi	Penulis melakukan penelitian di university of medical sciences, shiraz, iran  Tahun penelitian berbeda

2	Mei-Hui Lin and Tsai-Fu Chuang Journal of service science and management vol. 7 No. 1 2014	The Effect of leadership style on the learning motivation of students in elementary school	<b>Variabel independen:</b> Gaya kepemimpinan  <b>Variabel dependen:</b> Motivasi	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi belajar terhadap siswa di pelayanan sains dan manajemen	Variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu tentang gaya kepemimpinan  Variabel dependen yang digunakan peneliti dan penulis sama yaitu motivasi	Tahun peneliti yang berbeda  Penelitian terdahulu melakukan penelitian di elementary schools
3	Suroyo, Armanu Thoyib, Surachman, Margono Setiawan Jurnal manajemen dan bisnis Vol. 9 No. 6 2013	The effect of regent leadership style on motivation, village prosperity and headman performance in increasing society welfare	<b>Variabel independen:</b> Gaya kepemimpinan, kinerja  <b>Variabel dependen:</b> Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi, dalam membangun gaya kepemimpinan adalah daya dukung,	Variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu gaya kepemimpinan  Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu motivasi	Tahun peneliti berbeda  Penulis melakukan penelitian di kantor pusat bekasi

4	Ficke H Rawung Jurnal manajemen dan bisnis Vol. 15 No. 1 2013	The effect of leadership on the work motivation of higher education administration employees	<b>Variabel Independen:</b> Kepemimpinan  <b>Variabel Dependen:</b> Motivasi berprestasi	Kepemimpinan mempengaruhi motivasi berprestasi kerja karyawan di perguruan tinggi.	Variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kepemimpinan  Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu motivasi	Tahun peneliti berbeda  Penulis terdahulu melakukan penelitian di universitas manado
5	Sheby Taftazany Jurnal EMBA Vol. 4 (2011)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi di BPJS Ketenagakerjaan	<b>Variabel independen:</b> Gaya Kepemimpinan  <b>Variabel Dependen:</b> Motivasi Berprestasi	hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bandung Suci baik secara parsial maupun simultan	Variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kepemimpinan  Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu motivasi	Penulis melakukan penelitian di BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Cabang Bandung Suci  Tahun peneliti berbeda

6	Atika Laili Andiani Jurnal Administrasi bisnis Vol. 3 No. 1 2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Berprestasi	<b>Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan</b>  <b>Variabel Dependen: Motivasi Berprestasi</b>	Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan ( <i>Telling, Selling, Participating dan Delegating</i> ) terhadap motivasi berprestasi secara simultan sedangkan secara parsial hanya gaya selling serta gaya delegating yang berpengaruh terhadap motivasi	Variabel independen yang digunakan peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan  Variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu motivasi	Tahun peneliti dan penulis berbeda  Peneliti terdalu melakukan penelitian di PT. Indolakto Factory Pandaan
---	--	--	---	--	---	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Berprestasi

Gaya kepemimpinan banyak dipengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013:37) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif..

Salah satu bentuk dari motivasi intrinsik adalah motivasi berprestasi . motivasi berprestasi sangat diperlukan oleh karyawan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan

berusaha lebih baik dalam melakukan pekerjaannya yang telah diberikan dari atasannya. Selain itu seorang karyawan juga harus memiliki kepercayaan, apabila seseorang tersebut telah memiliki rasa percaya diri yang tinggi yang akhirnya menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi pula, maka akan sangat mungkin bagi karyawan tersebut mencapai prestasi yang diinginkan. Menurut Hindria Hestisani, I Wayan Bagja dan I Wayan Suwendra (2014) motivasi berprestasi adalah sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji

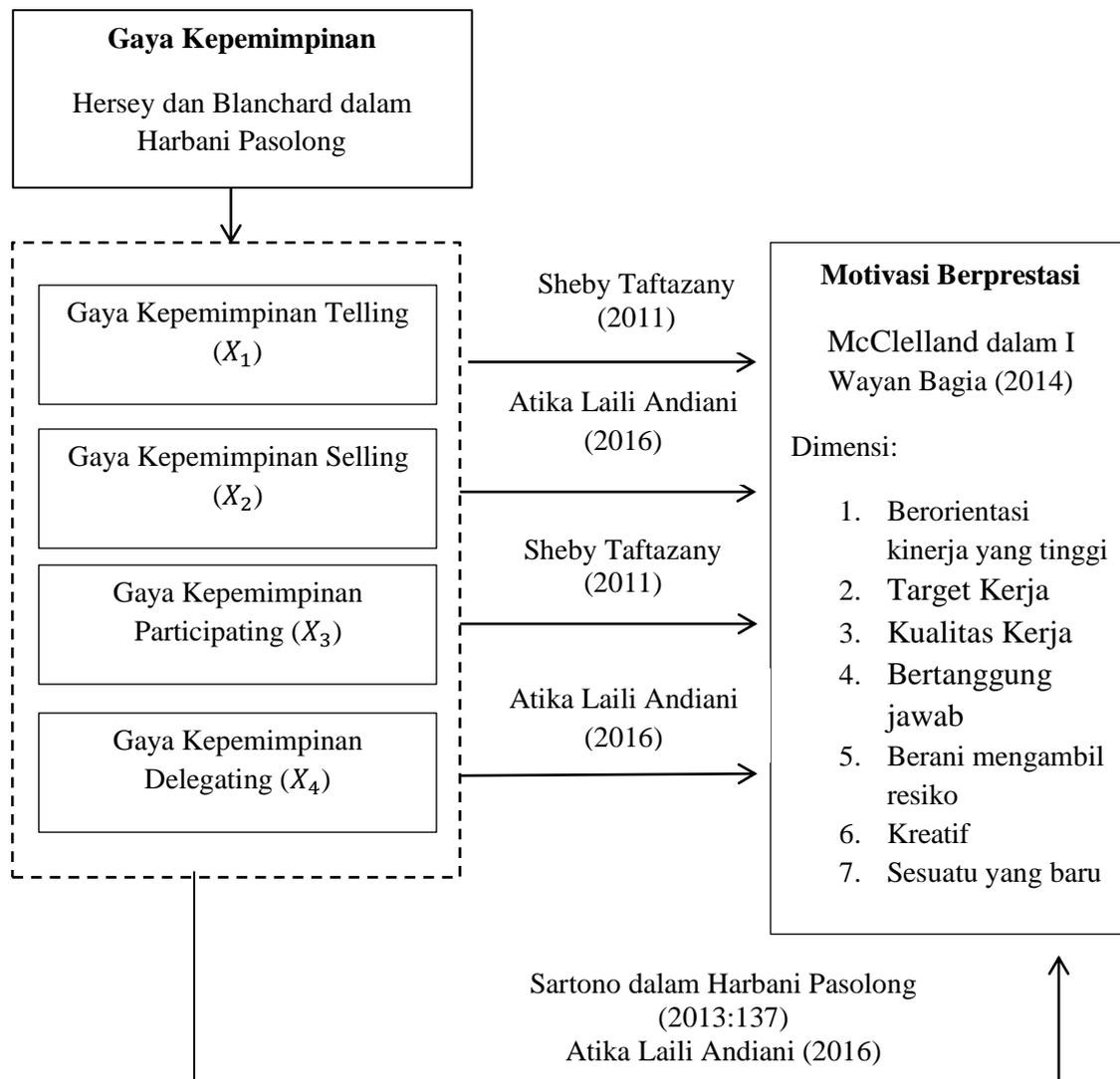
Kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi telah dilakukan oleh Samson (2006) penelitian yang dilakukan oleh Samson tersebut memisahkan kepemimpinan kedalam kategori kepemimpinan orientasi tugas dan kepemimpinan orientasi hubungan untuk diuji pengaruhnya terhadap motivasi berprestasi. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan orientasi tugas tidak berpengaruh signifikan dan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan orientasi hubungan berpengaruh signifikan serta langsung dan positif terhadap motivasi berprestasi.

Menurut Elna dan Rusli Pandapotan Sidabutar (2010) mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap variabel motivasi berprestasi teruji kebenarannya. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan, akan semakin tinggi pula motivasi berprestasi.

Menurut Sartono dalam Harbani Pasolong (2013:137) hal ini menyatakan bahwa pemimpin yang kurang melakukan motivasi yang efektif terhadap bawahan, sehingga mengakibatkan kinerja karyawannya sangat rendah. Oleh karena itu pemimpin harus mengembangkan program motivasi karyawan secara jelas.

Penelitian yang dilakukan oleh Atika Laili Adiani (2016) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Indolakto Factory Pandaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (telling, selling, participating, dan delegating) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan, sedangkan secara parsial hanya gaya selling serta gaya delegating yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian dilakukan oleh Eko Budiman dengan judul pengaruh Gaya Kepemimpinan kepala sub Deta Semen Terhadap Motivasi Kerja anggota pada Deta Semen D Satuan III Pelopor (2011), hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara simultan dan parsial berpengaruh secara signifikan positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dirumuskan paradigma penelitian mengenai gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian yaitu:

Simultan:

“Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi”

Parsial:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *Selling* terhadap motivasi berprestasi
2. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *Telling* terhadap motivasi berprestasi
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *Participating* terhadap motivasi berprestasi
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *Delegating* terhadap motivasi berprestasi