

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti membahas tentang kepemimpinan, gaya kepemimpinan, tipe-tipe gaya kepemimpinan dan kinerja. Peneliti akan merangkum teori-teori dari inti penelitian yang menggunakan referensi dari pendapat para ahli, buku dan jurnal-jurnal terdahulu. Peneliti juga menyertakan penelitian terdahulu dan hipotesis pada penelitian ini.

2.1. **Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. Secara morfologi, *leadership* berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang artinya: memimpin, menggiring, atau mengarahkan. Menurut Suyuti (2001) dalam Nasution et al., (2016) kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan, dan perilaku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses di mana, dalam kontak, manusia mempengaruhi perilaku satu sama lain. Menurut Nwankwere et al., (2011) dalam Bakara & Sukiswo (2015), "*leadership has been identified as an important subject in the field of organizational behavior. Leadership is one with the most dynamic effects during individual and organizational interaction. In other words, ability of management to execute "collaborated" effort" depends on leadership capability*". Kepemimpinan

telah diidentifikasi sebagai subjek penting dalam bidang perilaku organisasi. Kepemimpinan adalah salah satu efek paling dinamis selama individu dan organisasi berinteraksi. Dengan kata lain, kemampuan manajemen untuk menjalankan “usaha kolaborasi” tergantung pada kemampuan kepemimpinan.

Pada sebuah organisasi sifat dan sikap seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu menjalankan organisasi perusahaan dengan baik, karena hakikat seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh hasil yang dicapai secara pribadi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsi manajemen agar mendapatkan hasil yang diinginkan perusahaan. Menurut Kartono (2001) dalam Hariyanto et al., (2013) pemimpin yang baik memiliki sifat-sifat yaitu:

- a. Mempunyai kemampuan melebihi orang lain: seorang pemimpin tidak menjadi orang nomor dua, juga mempunyai keinginan mengatasi dan mempengaruhi orang lain serta seorang pemimpin harus penuh inisiatif dan sanggup bekerja keras serta ulet untuk dapat mencapai tujuan.
- b. Mempunyai rasa tanggung jawab yang besar: seorang pemimpin tidak akan pernah merasa takut untuk memilih atau memikul tanggung jawab terhadap orang lain, atau pekerjaan yang sukar sekali.
- c. Sanggup bekerja keras: seorang pemimpin akan selalu sanggup bekerja keras dan tidak kenal lelah, pemimpin mempunyai daya

tahan yang kuat untuk bekerja keras dalam jangka waktu lama. Hal ini untuk dapat memberi contoh atau motivasi pada bawahan.

- d. Pandai bergaul: seorang pemimpin yang baik, selalu pandai bergaul dengan teman sejawat dan berusaha mengenal baik temannya serta memahami segala persoalannya.
- e. Memberi contoh bekerja dengan semangat pada bawahan: seorang pemimpin selalu menjadi pelopor dan selalu memberi contoh bagaimana cara bekerja keras dan bersemangat sehingga bawahan dengan sendirinya terhimbau untuk ikut bekerja dengan semangat.
- f. Memiliki rasa integritas: pemimpin harus mempunyai rasa bersatu padu dengan kelompok yang ada dalam organisasi.

Dalam kepemimpinan seharusnya seorang pemimpin juga mengetahui tentang fungsi kepemimpinan yang dapat membantu pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan atau anggota dan orang-orang yang akan menjalin kerja sama dengannya. Menurut Rivai (2012) dalam Puspa (2019) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dilaksanakan secara efektif. Fungsi instruksi adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah yang bersumber dari keputusan yang ditetapkan.

- b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat bergantung pada pihak pemimpin, dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan dari pemimpin akan mendapat dukungan dan akan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berjalan efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam pelaksanaannya.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi atau jabatannya apabila diberi pelimpahan wewenang. Kepercayaan tersebut harus dilaksanakan secara bertanggung jawab.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah. Pengendalian yang dimaksud adalah kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggota bawahannya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

2.2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Wijana dan Supardo (2006) dalam Lestiyowati (2018) gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Pemimpin memiliki karakteristik dan upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang dilakukan. Pemimpin percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi (Salam, 2017).

Kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004 dalam Asary, 2016). Demikian halnya Locander et al (2002) dalam Asary (2016) menjelaskan kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak.

Terdapat enam gaya kepemimpinan yang dikutip oleh Goleman (2009) dalam Rusmana (2017) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Koersif (*Coersive Style*)

Yaitu pemimpin yang menuntut perintahnya dipenuhi tanpa adanya fleksibilitas kepada bawahan. Gaya kepemimpinan kohesif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika organisasi dalam situasi kritis dan menuntut perbaikan secepatnya. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan koersif yaitu :

- a. Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin.
- b. Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.
- c. Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.

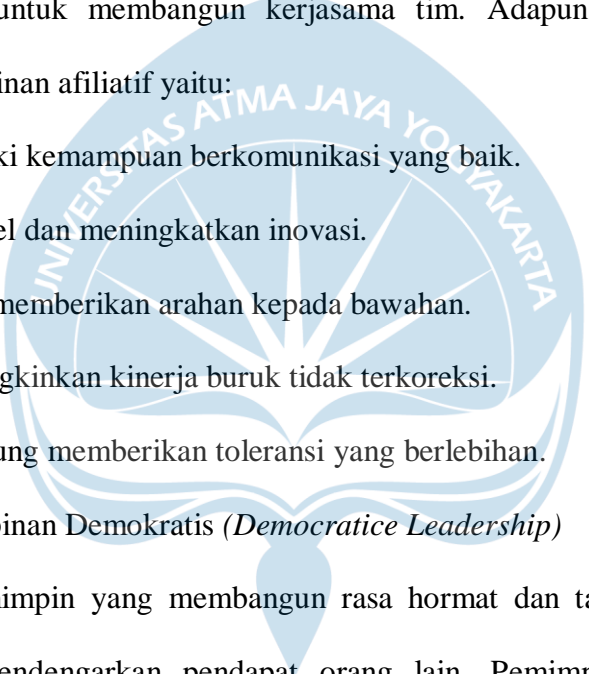
2. *Kepemimpinan Otoritatif (Authoritative Style)*

Yaitu pemimpin yang menggerakkan orang menuju satu visi, pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan otoritatif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas atau target yang pasti baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otoritatif yaitu:

- a. Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai.
- b. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.
- c. Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.
- d. Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi.
- e. Pandai memberi motivasi kepada bawahan.

3. *Kepemimpinan Afiliatif (Affiliative Style)*

Yaitu kepemimpinan yang menilai individu dan emosi bawahan sebagai hal yang lebih penting dari pada tugas dan tujuan. Pemimpin afiliatif berusaha menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan serta mengukur organisasi dengan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga mendapatkan kesetiaan yang tinggi dari bawahan. Gaya kepemimpinan afiliatif akan mendatangkan hasil yang maksimal pada sebuah perusahaan yang baru berdiri dimana pemimpin sedang berusaha untuk membangun kerjasama tim. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan afiliatif yaitu:

- 
- a. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik.
 - b. Fleksibel dan meningkatkan inovasi.
 - c. Jarang memberikan arahan kepada bawahan.
 - d. Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoreksi.
 - e. Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan.
4. Kepemimpinan Demokratis (*Democratice Leadership*)

Yaitu pemimpin yang membangun rasa hormat dan tanggung jawab dengan mendengarkan pendapat orang lain. Pemimpin demokratis menetapkan kebijakan melalui konsensus dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu:

- a. Menghargai pendapat bawahan.
- b. Fleksibel dan memberi kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru.
- c. Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama.

- d. Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus-menerus.
- e. Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan.

5. Kepemimpinan *Pacesetting* (*Pacesetting Leadership*)

Yaitu pemimpin ambisius yang menuntut keberhasilan dan kesempurnaan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya.

Pemimpin dengan gaya ini memiliki tujuan yang jelas dan memberikan arahan yang jelas mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan *pacesetting* yaitu:

- a. Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi.
- b. Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus-menerus.
- c. Tegar terhadap bawahan yang memiliki kinerja yang tidak baik.
- d. Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel.
- e. Tidak ada inisiatif dari bawahan.

6. Kepemimpinan *Coaching* (*Coaching Leadership*)

Yaitu pemimpin yang bertindak sebagai seorang penasihat bagi bawahan. Pemimpin *coaching* membantu para bawahannya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan bawahan serta membantu bawahan untuk membuat konsep dari aspirasi pribadi dan karier bawahan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan *coaching* yaitu:

- a. Pemimpin menghargai gagasan bawahan.
- b. Pemimpin memberikan nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.

- c. Bersedia untuk mentolerir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang.
- d. Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan.
- e. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.

2.3. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Teori ini dikembangkan oleh House (2005) sebagaimana dikutip oleh Wirjana dan Supardo (2005) dalam Khairizah et al., (2016) mengungkapkan seorang pemimpin menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang tergantung dari situasi:

- a. **Kepemimpinan Direktif**
Pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok.
- b. **Kepemimpinan Suportif**
Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.
- c. **Kepemimpinan Partisipatif**
Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok.
- d. **Kepemimpinan Orientasi**

Prestasi pemimpin menghadapkan anggota-anggota pada tujuan yang menantang, dan mendorong kinerja yang tinggi, sambil menunjukkan kepercayaan pada kemampuan kelompok.

2.4. Kinerja

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan seseorang dalam prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan untuk mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2008 dalam Putera, 2017). Menurut Mangkunegara (2002) dalam Lusiani (2019) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kuantitas, yaitu jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan pegawai dan mutu, yaitu mutu pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan waktu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Hasil kerja, atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor berikut yaitu minat dalam bekerja, penerimaan delegasi tugas, peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Menurut Tika (2006) dalam Hastutik (2015) kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu

organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Nawoseing'ollan & Roussel (2017) dengan judul *“Influence of Leadership Style on Employees'Perormance: A Study of Turkana County, Kenya”* memiliki tujuan untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, temuan dari penelitian ini menunjukkan tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna, tetapi menurut penelitian ini gaya kepemimpinan afiliatif dan otoritatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Bakara & Sukiswo (2015) dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Travellers Suites Medan”* memiliki tujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, temuan dari penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Gede & Priartini (2018) dengan judul *“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada BPR Se-Kecamatan Sukawati Gianyar”* memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Kurniawan (2018) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang” untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

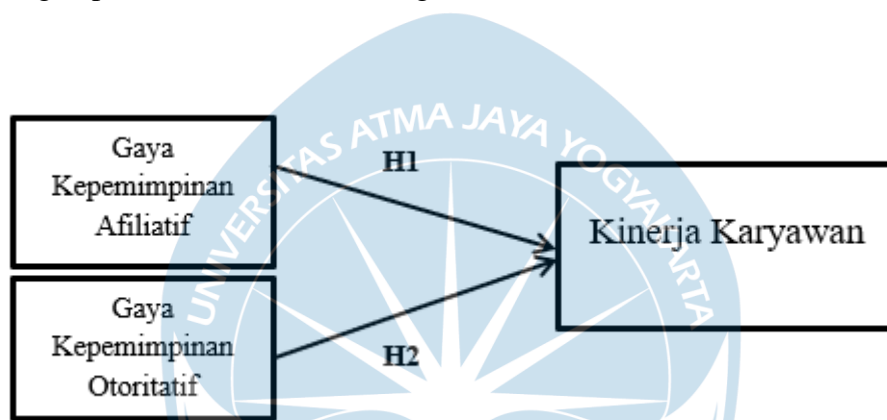
Judul	Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
“ <i>Influence of Leadership Style on Employees’ Performance: A Study of Turkana County, Kenya</i> ”	Nawoseing’ollan & Roussel (2017) (<i>International Journal of Business and Social Science</i> , 2017, 8(7), 82-98)	Metode yang digunakan adalah pendekatan metode campuran dan menggunakan desain survei eksplorasi	Penelitian ini menunjukkan tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna, tetapi menurut penelitian ini gaya kepemimpinan afiliatif dan otoritatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
“ <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Travellers Suites Medan</i> ”	Bakara dan Sukiwo (2015) (<i>Jurnal Ilman</i> , 2015, 3(1), 10-15)	Metode yang digunakan adalah regresi linier sederhana	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Travellers Suites Medan
“ <i>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar</i> ”	Gede dan Piartini (2018) (<i>E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana</i> , 2018, 7(4), 1107-1134)	Metode yang digunakan adalah metode asosiatif	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
“ <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan</i> ”	Kurniawan (<i>Jurnal Ilmiah</i>)	Metode yang digunakan	Gaya kepemimpinan

<i>Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang”</i>	<i>Manajemen Bisnis dan Terapan, 2018, (1), 33-48)</i>	adalah regresi sederhana	memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
---	--	--------------------------	--

2.6. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dibuat sebagai konsep penelitian yang memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya.

Kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) dalam Khairizah et al., (2016) kepemimpinan atau *leadership* didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk menjadi bawahan dalam mencapai tujuan bersama, sehingga untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan kinerja untuk mendorong proses pencapaian tujuan tersebut dan kerja sama tim yang baik.

Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dalam sebuah organisasi. Menurut Goleman (2002) dalam Wachira et al., (2018), gaya kepemimpinan tertentu lebih efektif dalam kondisi tertentu. Menurut Wachira et al., (2018), gaya afiliatif dianggap paling efektif ketika semangat kerja rendah maka stres dibutuhkan dalam pembentukan tim, sehingga gaya kepemimpinan afiliatif sangat terfokus dalam menciptakan tim dan peningkatan kepercayaan. Penekanannya terletak pada fungsi dan prestasi kelompok, bukan pada individu. Menurut Hasibuan (2013) dalam Saputro (2018) gaya kepemimpinan otoritatif adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2.7. Hipotesis

Menurut Cisma (2017), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan substansial dalam bisnis kecil dan juga di perusahaan terbesar di dunia. Gaya-gaya kepemimpinan ini mempengaruhi semua orang mulai dari manajemen senior dan puncak hingga pendatang baru bahkan dari karyawan dan perusahaan baru. Pemimpin menciptakan budaya perusahaan yang mempengaruhi organisasi dan kinerja karyawan. Menurut

Burhanuddin (2014), kepemimpinan afiliatif adalah seorang pemimpin yang memberikan jalan bagi anggotanya untuk bertindak. Seorang pemimpin yang mengedepankan kebahagiaan dari anggotanya. Setiap anggotanya memiliki kesempatan yang sama dalam memberikan ide-ide untuk kemajuan dari organisasi. Pemimpin akan sangat disenangi oleh bawahan atau anggotanya karena dalam organisasi semua memiliki sifat terbuka. Penelitian yang dilakukan Nawoseing'ollan & Roussel (2017) menyatakan tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna, tetapi menurut penelitian ini gaya kepemimpinan afiliatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan afiliatif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh gaya kepemimpinan afiliatif yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Cahaya Abadi Metalindo Surabaya.

Menurut Burhanuddin (2014) kepemimpinan otoritatif bukan jenis pemimpin yang otoriter, tetapi pemimpin yang mendapatkan kekuasaan dengan persetujuan dan kejelasan visi yang pemimpin paparkan. Seorang pemimpin akan menjadikan orang lain bergerak menuju sebuah visi yang sudah ditentukan dengan bersemangat karena pemimpin akan memberikan penghargaan yang pantas dan tujuan yang jelas tidak hanya untuk jangka pendek tetapi juga untuk jangka panjang. Pemimpin akan melakukan perubahan-perubahan untuk mencapai visi organisasi tersebut. Pemimpin otoritatif memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan mudah mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama. Menurut Dudung dan Reni (2012) dalam

Gede & Priartini (2018) kepemimpinan mampu memberikan dorongan dan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Saragih & Gilang (2016) menunjukkan gaya kepemimpinan otoritatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan otoritatif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pada uraian di atas diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Ada pengaruh gaya kepemimpinan otoritatif yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Cahaya Abadi Metalindo Surabaya.

