

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini, pembahasan mengenai topik penelitian akan diperdalam melalui penjelasan berbagai variabel yang terlibat dalam penelitian. Agar batasan dalam penelitian dapat diperjelas, maka diperlukan kerangka teori yang melandasi penerapan variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian. Bab ini memberikan penjelasan yang lebih spesifik mengenai variabel bebas (yaitu gaya kepemimpinan) dan variabel terikat (yaitu motivasi kerja karyawan). Karena penulis merasa bahwa variabel bebas (yaitu gaya kepemimpinan) sangat berpengaruh terhadap variabel terikat (yaitu motivasi kerja) dikarenakan kemajuan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana cara pemimpin memperlakukan karyawannya yang nantinya dapat membuat karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan ikut mengembang perusahaan karena motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Penjelasan tersebut meliputi : definisi, faktor-faktor yang mempengaruhi variabel penelitian, dimensi variabel penelitian, dan lain-lain sebagainya.

4.1 Motivasi

4.1.1 Definisi Motivasi

Robbins dan Judge, (2016), mendefinisikan bahwa motivasi sebagai suatu hal yang berasal dari diri manusia yang dapat memicu munculnya kekuatan, arah, dan persistensi dalam perilaku mereka sebagai bagian dari usahanya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adanya motivasi dalam diri manusia berkaitan dengan adanya kebutuhan, hapan dan tujuan yang ingin diwujudkan. Selanjutnya,

Chung dan Meggison (1981, dalam Irham Fahmi 2016) mengatakan bahwa motivasi akan dapat mengarahkan manusia dalam bertindak sebagai bagian dari upayanya untuk mengejar suatu tujuan sehingga motivasi memiliki hubungan yang erat dengan tujuan organisasi. Maka dari itu, motivasi yang dimiliki seorang karyawan akan mempengaruhi pencapaian yang dihasilkannya.

4.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi. Frederich Herzberg dalam Hendy Tannady (2017) memberitahukan teori mengenai dua faktor yang berpengaruh pada motivasi karyawan terhadap pencapaian yang akan didapatkan, yaitu :

- a. Faktor Motivator, yang meliputi pencapaian, pengakuan, pekerjaannya dan pengembangannya
- b. Faktor *Hygiene*, yang meliputi kebijakan perusahaan dan administrasi perusahaan, *supervise interpersonal*, *supervise* teknis, kompensasi dan kondisi kerja.

Motivasi di dalam diri karyawan sangat bergantung pada kedua faktor ini. Karyawan bisa menjadi sangat termotivasi atau mengalami demotivasi atau penurunan motivasi karena pengaruh besar dari kedua faktor di atas. Disinilah letak penting dimana manajemen dapat menciptakan suasana kerja kondusif yang mendukung munculnya rasa percaya diri dan motivasi pada karyawannya untuk menghasilkan hasil yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

4.1.3 Dimensi Motivasi

Kuesioner motivasi dalam penelitian ini menggunakan skala motivasi Ray-Lynn yang dikembangkan oleh Ray (1980). Dalam kuesioner ini penyusunan skala motivasi berdasarkan pada delapan atribut yang terkait dengan pencapaian sekaligus menjadi pembentuk skala motivasi pencapaian. Delapan atribut pencapaian mengenai motivasi ini yaitu :

1. Orientasi tugas
2. Kurangnya antusiasme dan tekad
3. Kebutuhan tinggi pada prestasi
4. Berorientasi pada prestasi
5. Kompetitif
6. Pekerja Keras
7. Berorientasi Pada Waktu
8. Berorientasi pada keberhasilan

4.2 Gaya Kepemimpinan

4.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin. Setiap organisasi pasti sangat membutuhkan sosok seorang pemimpin untuk dapat memberikan pengaruh serta menciptakan motivasi. Pemimpin menjadi penentu dan menjadi kunci karyawan serta kesuksesan organisasi (Bass, 1995 ; Vigoda-Gadot 2007). Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah salah satu yang mempengaruhi

lingkungan kerja (Orazi dkk, 2013 ; Vermeerenet al, 2014). Menurut Bass (1990, dalam Silva 2016) kepemimpinan adalah sebuah proses yang didalamnya terdapat keterlibatan antara dua atau lebih pihak anggota kelompok yang melakukan interaksi sebagai usaha penyusunan atau penataan ulang situasi dan harapan pihak anggota.

Terdapat suatu pola tertentu dalam perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam proses pengarahannya. Pola perilaku inilah yang disebut dengan gaya kepemimpinan (Eagly, Johannesen-Schmidt dan Van Engen, 2003, dalam Jaarsveld, Mentz, dan Ellis, 2018). Achua dan Lussier (2010) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai komponen sifat, perilaku, dan keterampilan pemimpin yang diterapkan secara bersamaan dalam proses interaksi mereka dengan pengikut. Selanjutnya, gaya kepemimpinan menurut Kiboss dan Jemiryott (2014) dalam Saliu, Wankasi, Eromosele, dan Oladimeji (2018) yaitu penggunaan pola perilaku tertentu bagi para pemimpin dalam proses memberikan pengaruh kepada anggota kelompok serta penentuan keputusan misi, strategi, dan operasi kegiatan kelompok. Sedangkan Oldham dan Cummings (1996, dalam Ohemeng, Asiedu, dan Darko, 2018) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tercipta melalui penggabungan tiga komponen yaitu karakteristik gaya, filosofi kepemimpinan implisit, dan fitur-fitur keterampilan manajemen khas pada masing-masing gaya.

4.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sopiah (2008), Ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu :

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin

Pengembangan dan penerapan yang dilakukan oleh seorang pemimpin didalam perusahaan biasanya didasari oleh preferensi seorang manajer terhadap gaya kepemimpinan yang dianggapnya paling cocok dan paling menyenangkan. Melalui kepribadian masa lalu, pemimpin bisa mendapatkan pengalaman pembelajaran mengenai jenis gaya kepemimpinan tertentu yang dianggapnya paling efektif dan cocok untuk diterapkan dan dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik untuk perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kepribadian membuat penerapan gaya kepemimpinan tersebut menjadi tidak efektif.

2. Harapan dan Perilaku Atasan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer berdasarkan harapan mengenai gaya yang mana yang dianggap paling efektif untuk mempertahankan efektivitas kerja karyawannya. Preferensi gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat jabatan yang lebih tinggi juga akan ikut berpengaruh terhadap penentuan orientasi gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh seorang atasan. Maka atasan dengan tingkat jabatan yang lebih rendah akan menjadikan gaya kepemimpinan atasan yang lebih tinggi sebagai acuan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan.

3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan.

Karakteristik seperti sikap dan keterampilan yang dimiliki oleh bawahan berpengaruh pada pemilihan gaya kepemimpinan atasan. Karyawan yang memiliki cukup keterampilan pada umumnya kurang menyukai gaya kepemimpinan yang bersifat memerintah. Harapan karyawan juga ikut menentukan tingkat kecocokan gaya kepemimpinan tertentu di dalam perusahaan. Contohnya, karyawan dengan tingkat keterampilan yang tinggi akan cenderung ingin bekerja dengan bebas dan melakukan inovasinya sendiri dengan cara meminimalisir ikut campurnya atasan disetiap pekerjaan yang mereka lakukan. Dari hal tersebut, reaksi bawahan dapat dijadikan sebagai ukuran yang menentukan cocok atau tidaknya gaya kepemimpinan tertentu yang digunakan dalam suatu perusahaan. Reaksi negatif yang ditunjukkan oleh bawahan dapat mendorong seorang pemimpin untuk merubah gaya kepemimpinan yang digunakan.

1. Persyaratan Tugas

Pemilihan gaya kepemimpinan juga didasarkan pada tipe tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Pekerjaan yang mensyaratkan pengerjaan secara bersama oleh sejumlah karyawan dalam suatu tim maka akan memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih focus pada karyawan. Tetapi pekerjaan yang mensyaratkan pengerjaan secara perseorangan maka akan memerlukan gaya kepemimpinan yang focus pada tugas.

2. Kultur dan Kebijakan Organisasi

Kultur tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi akan membentuk harapan karyawan serta dapat berpengaruh terhadap bagaimana pemimpin dapat berperilaku di dalam suatu organisasi. Selain itu, setiap kebijakan yang berlaku di suatu organisasi juga dapat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan atasan.

3. Harapan dan Perilaku Rekan

Perilaku kepemimpinan atasan seringkali dipengaruhi oleh perilaku, pendapat dan sikap rekan kerja. Seorang atasan yang mendapat komentar negatif dari rekannya mungkin akan merubah sikapnya menjadi lebih lunak yang sebelumnya mungkin bersifat otoriter.

4.2.3 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Ada berbagai jenis penggolongan gaya kepemimpinan yang ditemukan dari berbagai literatur. Penelitian ini diambil dari dimensi gaya kepemimpinan konseptualisasi Bass yang membedakan gaya kepemimpinan menjadi tiga tipe yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass melihat kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan mereka, menghasilkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok dan membangkitkan

karyawan mereka untuk melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok (Ohemeng, 2018)

Pemimpin semacam itu “prihatin dengan pengembangan potensi individu dan motivasi mereka terhadap kebaikan yang lebih besar vs kepentingan diri mereka sendiri, atau seperti yang dikatakan Bass, mengubah pengikut menjadi murid dan mengembangkannya menjadi pemimpin dengan meningkatkan kebutuhan mereka akan keselamatan dan keamanan untuk kebutuhan untuk prestasi dan aktualisasi diri, sementara pada saat yang sama meningkatkan kesadaran dan kesadaran mereka akan apa yang benar-benar penting, dan memindahkan mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan entitas yang lebih besar yang menjadi milik mereka (Ohemeng,2018).

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

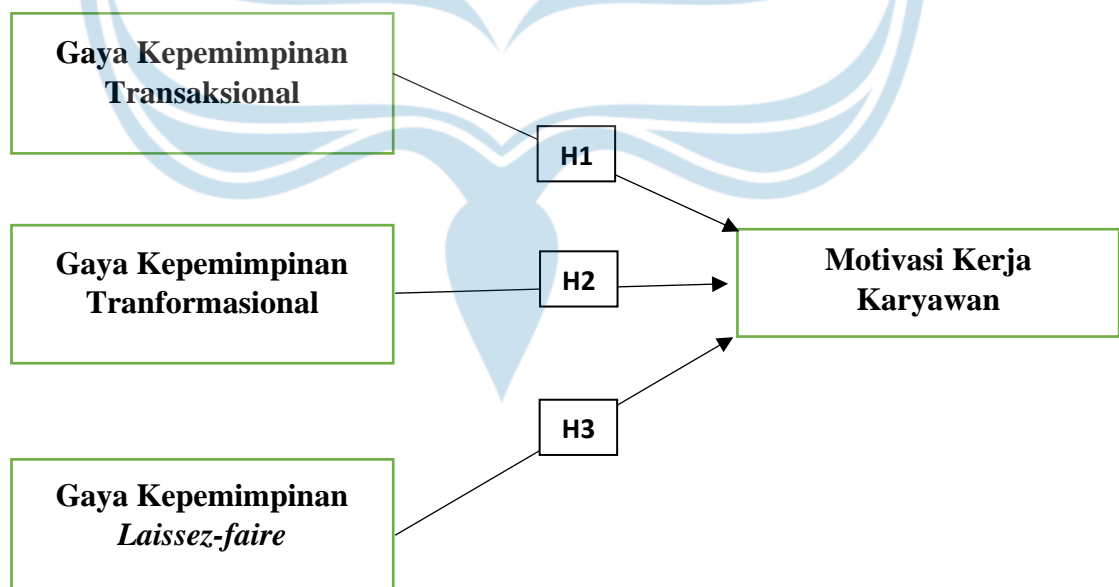
Gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin fokus untuk menyediakan informasi yang jelas dan pasti kepada para pengikut mengenai standar dan peraturan yang sudah ditetapkan di dalam perusahaan, dan berupaya untuk melakukan perbaikan terhadap kesalahan karyawan melalui pengawasan yang ketat untuk tercapainya kesuksesan yang diharapkan perusahaan (Bass dan Avolio,1995; Bass, 1985, dalam Pahi, Abhamid, Umrani, dan Ahmed, 2015).

Menurut Bass menyelesaikan sesuatu dengan membuat, dan memenuhi, janji pengakuan, kenaikan gaji, dan kemajuan bagi karyawan yang berkinerja baik. Ini semacam kepemimpinan yang menggunakan imbalan dan sanksi dalam berurusan dengan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi (Jensen *dkk.* , 2016).

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire*

Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* yaitu pemimpin yang memegang peranan sangat pasif di dalam perusahaan (Antonakis et al., 2003, dalam Pantouvakis dan Patsiouras, 2016), dengan membebaskan bawahannya untuk mengambil tindakan, keputusan, serta cara memecahkan masalah sesuai kemauannya sendiri karena sering tidak adanya pemimpin dalam organisasi (Alloubani, Zaheya, Abdelhafiz, dan Almatari, 2019).). Dengan kata lain, jenis kepemimpinan ini menghindari pengambilan keputusan, mengabaikan masalah, tidak menindaklanjuti, dan menolak campur tangan (Yahaya dan Ebrahim, 2016).

4.3 Kerangka Penelitian



Gambar 2.3.1

Dari gambar di atas dapat dielaskan bahwa Setiap gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Ada tiga jenis gaya kepemimpinan berbeda yang memiliki caranya masing-masing untuk memberdayakan dan mengelola karyawannya untuk meningkatkan atau menurunkan motivasi kerja karyawannya. Setiap gaya kepemimpinan memiliki caranya tersendiri tinggal tergantung bagaimana faktor yang ada didalam perusahaan yang juga ikut mempengaruhi.

4.4 Pengembangan Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Perusahaan Adilaya memiliki 52 karyawan dengan latar belakang kemampuan dan kepribadian yang bebeda-beda antar masing-masing individu yang dipimpin oleh Bapak Galih sebagai CEO dari Perusahaan Adilaya. Agar masing-masing karyawan dengan seluruh perbedaannya dapat saling bekerjasama dengan baik, maka diperlukan kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu dengan pembagian tugas serta divisi di mana para karyawan bekerjasama. Kemudian sebagai perusahaan yang bergerak di bidang waralaba, seluruh karyawan divisi di Perusahaan Adilaya dituntut agar dapat memberikan kualitas yang dapat meningkatkan pelayanan dan kualitas produk. Maka dari itu peran aktif pemimpin sangat diperlukan. Pemimpin harus mampu mengelola keberagaman individu karyawannya serta membimbing mereka untuk menghasilkan kinerja optimal yang dapat memuaskan konsumen melalui gaya kepemimpinan yang sesuaikan untuk dijadikan landasan dan kemudian diterapkan

di dalam perusahaan. Berdasarkan hasil yang telah diuraikan tersebut maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Adilaya

H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Adilaya

H3 : Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan Perusahaan Adilaya

