

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* adalah sekelompok ilmu terapan atau applied science yang berasal dari ilmu-ilmu sosial karena prinsip dan rumusnya dapat digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal dalam mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan dan permasalahannya. Perlu memahami berbagai sudut pandang terlebih dahulu.

Kepemimpinan melibatkan semua aspek kehidupan manusia, seperti gaya hidup, kesempatan kerja, masyarakat bahkan negara, tampaknya diperlukan upaya sadar untuk memperdalam semua aspek kepemimpinan yang efektif, dan bahkan perbaikan terus-menerus dilakukan oleh para ilmuwan yang bersemangat dan antusias mengumpulkan data tanpa henti mengenai kepemimpinan. Banyak ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan yang berbeda-beda.

Menurut Fahmi (2012) kepemimpinan adalah proses membimbing, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain dalam melaksanakan tugas sesuai dengan rencana pesanan. Menurut Robbins (2016) seorang pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajemen. Kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah tim untuk mencapai tujuannya. Menurut Taryaman (2016) kepemimpinan adalah ilmu dan seni yang dapat

mempengaruhi orang lain atau kelompok orang untuk bekerja sama, bukan saling meremehkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2014) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan di mana seseorang menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, melakukan sesuatu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut pemahaman para ahli tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan di mana seseorang menggerakkan orang lain dengan membimbing dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama, bukan saling merendahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah metode, cara, dan kemampuan tertentu yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi, membimbing, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk mencapai tujuan melalui perilaku, komunikasi, dan interaksi. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, dan satu gaya kepemimpinan belum tentu lebih baik atau lebih buruk dari yang lain.

Menurut Alimudin dan Sukoco (2017), gaya kepemimpinan merupakan rangkaian karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan cara berperilaku dan strategi yang disukai dan sering diadopsi oleh pemimpin.

Seorang pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang tepat dengan situasi perusahaan yang dapat memaksimalkan kinerja dan mudah

menyesuaikan dalam situasi perusahaan atau organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik secara langsung dan tidak langsung terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi dari sifat, falsafah dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat ialah suatu gaya yang bisa memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan penyesuaian dalam segala situasi.

Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan merupakan rangkaian karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahan guna mencapai tujuan organisasi, atau dapat dikatakan gaya kepemimpinan merupakan suatu corak perilaku dan strategi yang disukai. Menurut Hasibuan (2014), gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan pemimpin adalah seseorang yang mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, dan mengendalikan karyawan atau bawahannya untuk bekerja demi kesadarannya sendiri dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Afiliatif berasal dari kata afiliasi atau afiliatif. afiliatif adalah keinginan untuk hubungan yang ramah dan akrab. Individu mencerminkan keinginan untuk menjalin hubungan yang erat, kooperatif dan bersahabat dengan pihak lain. Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi biasanya berhasil dalam pekerjaan yang membutuhkan tingkat interaksi sosial yang tinggi. Kepemimpinan afiliatif adalah seorang pemimpin yang memberikan cara tindakan kepada bawahannya. Seorang pemimpin yang mendahulukan anggotanya dengan

memberikan kesempatan yang sama dan memberikan ide-ide untuk kemajuan organisasi (Ummu, 2013).

Kepemimpin afiliatif ini disegani banyak orang karena keterbukaannya. Dalam hal ini, keuntungan dari pemimpin afiliatif adalah karena adanya keterbukaan, ada harmonisasi antara pemimpin dan bawahan. Gaya ini akan mempengaruhi karyawan agar dapat bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan afiliatif yaitu menilai individu dan bawahannya sebagai lebih penting daripada tugas dan tujuan. Kepemimpinan afiliatif berusaha untuk menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan, melalui pembentukan ikatan emosional yang kuat untuk mengelola organisasi, sehingga memperoleh tingkat loyalitas yang tinggi dari bawahan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan afiliatif menurut Istiqomah (2019), yaitu, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, fleksibilitas dan peningkatan inovasi, jarang memberikan arahan kepada bawahan, miarkan kinerja yang buruk tidak diperbaiki, cenderung memberi terlalu banyak toleransi.

Tipe pemimpin ini memahami kebutuhan emosional anggotanya dengan sangat baik. Selain itu, pemimpin selalu berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan setiap konflik yang mungkin timbul dalam tim. Pemimpin yang penyayang tapi profesional. Tipe afiliatif ini cocok digunakan ketika konflik terjadi di dalam tim, ketika kebijakan perusahaan merusak kepercayaan karyawan, ketika

tim berjuang di masa-masa sulit dan penuh tekanan, ketika satu atau lebih anggota tim memiliki masalah pribadi yang mengganggu pekerjaannya.

Tugas pemimpin adalah membangun harmoni dan menjadikannya kekuatan bagi organisasi. Sama seperti pelatih kejuaraan dunia, pemimpin memperhatikan para pemainnya satu per satu untuk memastikan siap dan layak menjadi juara sebelum, selama dan setelah pertandingan terlepas dari hasilnya.

Goleman (2003) di dalam Khaerul (2018), menunjukkan kepemimpinan otoritatif merupakan seorang pemimpin yang memimpin orang menuju sebuah visi, dan seorang pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan menginspirasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang yang jelas atau tujuan yang jelas, gaya kepemimpinan otoritatif akan membawa hasil terbesar.

Gaya kepemimpinan otoritatif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika organisasi tidak memiliki tujuan jangka pendek, jangka menengah atau jangka panjang yang jelas atau tujuan yang jelas, itu dapat membawa hasil terbesar. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otoritatif yaitu, pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang ingin dicapai, memberi bawahan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru, memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak, memiliki pesona dan kepercayaan diri yang tinggi, pandai memotivasi bawahan.

Kelebihan gaya kepemimpinan otoritatif adalah : (1) ketika pemimpin bertemu dengan anggota yang memenuhi syarat, rencana akan mudah dilaksanakan

dan mewujudkan visi dan (2) tipe pemimpin ini memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan mudah mempengaruhi kerjasama orang lain. Namun demikian, kekurangan dari gaya kepemimpinan otoritatif adalah: (1) ketika situasinya mendesak, membutuhkan waktu lama untuk memutuskan keputusan apa yang harus diambil, (2) ketika anggota atau bawahan tidak setingkat dengannya, pemimpin akan menemui kesulitan, dan (3) pemimpin akan kesulitan bergaul dengan tim ahli. Pemimpin ini dianggap terlalu sombong atau angkuh karena selalu berpikir ke depan dan menganggap orang lain tidak memiliki kemampuan atau pengetahuan seperti dirinya.

2.2 Kinerja karyawan

Suatu peningkatan kinerja akan memberikan kemajuan untuk perusahaan atau organisasi supaya dapat bertahan dalam persaingan bisnis di lingkungan bisnis yang selalu menciptakan perubahan. Menurut Edison *et al.*, (2016), kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang memberikan acuan dan pengukuran untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan syarat dan kesepakatan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2014), kinerja mengacu pada pekerjaan yang dilakukan seseorang ketika menyelesaikan suatu tugas, dan uang dibebankan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman, keseriusan dan waktu.

Menurut Prasadja (2018), kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian suatu rencana kegiatan atau kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran, yang meliputi visi dan misi organisasi yang ditetapkan dalam rencana strategis

organisasi. Pelaksanaan kinerja semacam ini dapat dilakukan oleh karyawan dengan tingkat kemampuan, semangat dan minat yang tinggi. Kinerja ini sendiri dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin memperlakukan dan menghargai karyawannya. Berdasarkan konsep manajemen kinerja dapat dikatakan bahwa cara mengatur individu dan unsur-unsurnya adalah dengan membiarkan karyawan memahami apa yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai membuat sebuah prestasi.

Menurut pemahaman para ahli tentang kinerja, dapat disimpulkan kinerja adalah pencapaian atau hasil yang diperoleh karyawan sesuai dengan waktu yang dijadwalkan, dan berkaitan dengan interaksi antara kemampuan yang dimiliki karyawan, dan kemampuan tersebut mempunyai hubungan yang erat dengan strategi dan tujuan organisasi. Selain itu, kinerja dapat menunjukkan kecepatan dan ketepatan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya.

Kinerja karyawan suatu aspek penting dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Namun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, terdapat beberapa faktor yang akan mempengaruhi kinerja individu. Menurut Edison *et al.*, (2016), tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Kompetensi: kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, meliputi:

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kesehatan fisik dan mental, pengalaman dan pelatihan kerja, serta tingkat pendidikan.
2. Adanya motivasi dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, budaya dan agama, serta masyarakat sekitar.
3. Teknologi/mesin, apakah kemampuan teknologi pendukung telah diantisipasi dan memenuhi syarat.
4. Metode/sistem, perlu dibangun metode atau sistem (prosedur) sebagai akibatnya setiap keputusan mudah diambil, tidak kaku, bisa memperlancar birokrasi kerja, dan membentuk sinergi yang baik antar orang/bagian.

Dimensi kinerja atau indikator pada pengukuran kinerja merupakan aneka macam elemen pada pekerjaan yang dipercaya mempunyai keberhasilan aplikasi pekerjaan secara keseluruhan. Dengan mengetahui dimensi-dimensi kinerja berdasarkan suatu pekerjaan, bisa mengembangkan standar-standar dalam mempermudah proses evaluasi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2014), ada dimensi-dimensi tentang kriteria kinerja berikut yang merupakan unsur-unsur dasar pada evaluasi kinerja karyawan antara lain:

1. Kesetiaan, menilai kesetiaan pekerjaan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi. Kesetiaan bisa dilihat dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar organisasi.
2. Prestasi, menilai output kerja baik kualitas dan kuantitas yang bisa didapatkan dari karyawan menurut uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran, menilai kejujuran dan melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya juga terhadap orang lain.
4. Kedisiplinan, menilai kedisiplinan karyawan dari mematuhi peraturan-peraturan yang terdapat dan mengerjakan tugasnya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas, menilai kemampuan karyawan pada membuatnya kreatifitasnya buat merampungkan pekerjaannya, sebagai akibatnya bekerja lebih berdaya dan berhasil.
6. Kerjasama, menilai partisipasi dan kerjasama menggunakan karyawan lainnya baik vertikal juga horizontal di dalam juga di luar pekerjaan.
7. Kepemimpinan, menilai kemampuan buat memimpin, mensugesti dan memiliki langsung yang kuat, dihormati, berwibawa dan bisa memotivasi orang lain.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan NawoseIng'ollan dan Roussel (2017) dengan judul "*Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya*" bertujuan untuk menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menemukan 2 gaya kepemimpinan yaitu, gaya kepemimpinan afiliatif yang memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan karena memungkinkan karyawan bekerja dengan cara yang karyawan yakini, mengembangkan kepercayaan pada karyawan, dan memungkinkan karyawan untuk menjadi inovatif. Pemimpin ini mudah

didekati, memperlakukan karyawan dengan hormat dan mendorong untuk mengikuti prosedur yang ditetapkan untuk mempertahankan standar yang diperlukan tetapi juga mencoba ide-ide baru. Variabel gaya kepemimpinan otoritatif hanya memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan.

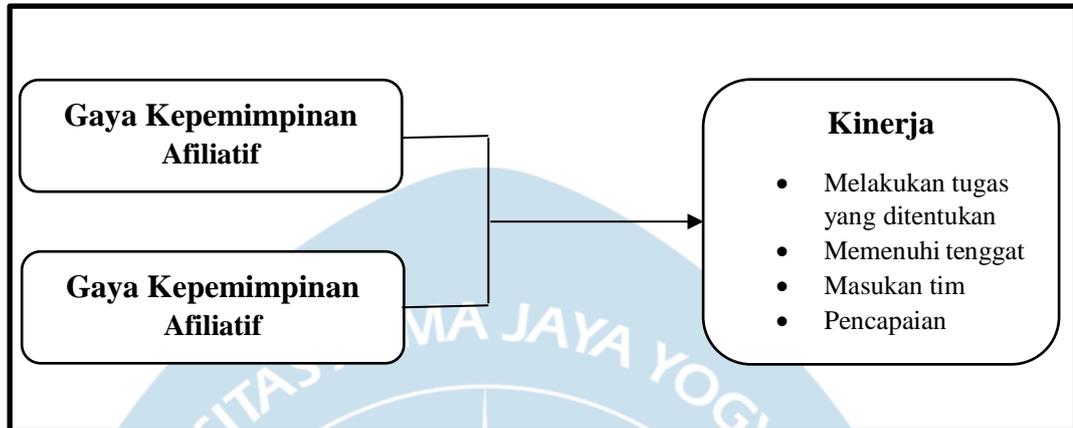
Penelitian sejenisnya juga pernah dilakukan oleh Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015) dengan judul "*Effect of Leadership Style on Employee Performance. Arabian J Bus Manag*" bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menemukan 3 gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis dan partisipatif, dan gaya kepemimpinan partisipatif yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan *Arabian J Bus Manag*. Variabel gaya kepemimpinan otoritatif itu tepat dilakukan saat karyawan baru tidak terbiasa dan tidak memiliki gambaran prospek kerja, saat karyawan terus-menerus menyalahgunakan wewenangnya, ketika aturan perusahaan dilanggar oleh karyawan.

Penelitian ketiga yang sejenisnya dilakukan oleh Laura Natalia Handoyo *et al.* (2015) dengan judul "*The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance Through Work Motivation (An Organizational Study at Four Hotels in Malang)*". Gaya kepemimpinan transformasional tidak efektif diterapkan oleh karyawan sektor perhotelan, sebaliknya gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<p><i>“Influence of Leadership Styles on Employees’ Performance: A Study of Turkana County, Kenya”</i> Daniel Nawose Ing’ollan & Josse Roussel (2017)</p>	<p>Statistik Deskriptif, Korelasi Pearson dan Analisis Regresi.</p>	<p>Gaya kepemimpinan afiliatif mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan bekerja dengan yakin mengembangkan kepercayaannya, dan memungkinkan untuk menjadi inovatif.</p>
<p><i>“Effect of Leadership Style on Employee Performance. Arabian J Bus Manag”</i>. Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015)</p>	<p><i>Descriptive Approach, Secondary source.</i></p>	<p>Gaya partisipatif memiliki efek positif yang lebih besar terhadap kinerja karyawan di situasi karyawan yang berbeda. Gaya otokrasi pemimpin hanya memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan dimana karyawan merasa inferior.</p>
<p><i>“The Influence Of Leadership Styles On Employee’s Performance Through Work Motivation (An Organizational Study at Four Hotels in Malang)”</i> Laura Natalia Handoyo, Djamhur Hamid, M. Iqbal (2015)</p>	<p><i>Quantitative Methods</i></p>	<p>Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.</p>

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Gaya kepemimpinan dapat menciptakan suasana organisasi yang kondusif. Peran pemimpin dalam perusahaan diharapkan dapat menciptakan rasa keadilan bagi karyawan, dan karakteristik pemimpin akan mempengaruhi suasana kerja perusahaan. Seorang pemimpin yang sukses berarti pemimpin tersebut dapat menjadi pencipta dan motivasi bawahannya dengan menciptakan suasana kerja yang dapat mendorong pertumbuhan dan pertumbuhan kinerja karyawan.

Kepemimpinan afiliatif pemimpin memberikan saran yang efektif dan mendorong anggota tim untuk memberikan ide dan pendapat secara lebih aktif. Pemimpin seperti ini memiliki beberapa karakteristik, yaitu peduli terhadap keharmonisan antar anggota tim, mengembangkan empati dengan orang lain, meningkatkan moral anggota, dan membantu menyelesaikan konflik antar anggota tim. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini menciptakan keharmonisan dalam tim dengan membantu membangun hubungan antar anggota tim. Pemimpin

perusahaan dapat menerapkan gaya kepemimpinan ini untuk memotivasi tim selama masa-masa sulit dan mempererat hubungan antar anggota.

Gaya kepemimpinan afiliatif lebih cocok digunakan di suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin afiliatif sangat terbuka dengan kondisi bawahannya lalu menciptakan solusi dan membangun harmoni sebagai kekuatan dalam organisasi dalam menciptakan kinerja karyawan yang maksimal. Layaknya seorang pelatih yang memberikan perhatian untuk memastikan pemainnya siap dan pantas menjadi juara.

Gaya kepemimpinan otoritatif adalah pemimpin yang menggerakkan bawahan sesuai dengan visi perusahaan. Pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang yang jelas atau tujuan yang jelas, gaya kepemimpinan otoritatif akan hadir dalam membawa hasil yang maksimal dalam perusahaan.

Thoha (2010) dalam Khairizah, et al (2016) mengungkapkan melalui penggunaan kepemimpinan, pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasi mereka dengan membimbing karyawan untuk memperjelas tugas, mencapai tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan pekerjaan yang efektif. Robbins (2007) dalam Khairizah, et al (2016) mengungkapkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Kemampuan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi merupakan cerminan dari

kinerjanya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawannya.

2.5 Hipotesis Penelitian

Penelitian Nawoseing'ollan dan Roussel (2017) membuktikan gaya kepemimpinan afiliatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepemimpinan afiliatif meningkatkan perkembangan pengikut, menantang karyawan untuk menjadi inovatif, berbagi visi, menginspirasi karyawan untuk melampaui harapannya dan memotivasi karyawan untuk mempertahankan standar moral yang tinggi. Kepemimpinan afiliatif merupakan pendekatan pemimpin yang dekat dan pribadi dengan orang-orang. Seorang pemimpin yang mempraktikkan gaya ini memperhatikan dan mendukung kebutuhan emosional anggota tim. Setiap anggota memiliki kesempatan yang sama untuk memberikan ide untuk kemajuan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh signifikan dan positif gaya kepemimpinan afiliatif terhadap kinerja karyawan PT. Global Intermedia Nusantara.

Penelitian Nawoseing'ollan dan Roussel (2017) kepemimpinan otoritatif membuat karyawan merasa bangga berhubungan langsung dengan pemimpin. Pemimpin menunjukkan rasa kekuasaan, membuat pengorbanan pribadi dan selalu berpikir untuk kemajuan seluruh kelompok. Menurut Armstrong (2002) dalam Nawoseing'ollan dan Roussel (2017), pemimpin memiliki kekuasaan mutlak atas

stafnya atau pekerja timnya memiliki sedikit kesempatan untuk memberikan saran, bahkan jika ini akan menjadi kepentingan tim atau organisasi. Pemimpin memberi tahu para pekerja untuk ikut dengannya dan harus menjadi katalisator perubahan. Cole (2000) dalam Nawoseing'ollan dan Roussel (2017) juga menegaskan bekerja dalam situasi di mana perubahan perlu dipupuk, terkadang dalam menghilangkan konflik seperti pemogokan, penerapan kepercayaan diri dan banyak lagi. Jika gaya kepemimpinan otoritatif diterapkan dalam situasi yang sesuai pasti membawa efektivitas dalam kinerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Ada pengaruh signifikan dan positif gaya kepemimpinan otoritatif terhadap kinerja karyawan PT. Global Intermedia Nusantara.