

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian yang dilakukan ini dapat disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Variabel dan Teknik Analisis Data	Hasil
1.	Dzibrillah Rizqi Amalia (2016)	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional Variabel terikat: Kinerja Karyawan Variabel Mediasi: Motivasi Kerja Analisis Data: Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2.	Rosi (2020)	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan dan parsial

		Analisis Data: Regresi linier berganda	berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	Moh. Oktavianur (2016)	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan Analisis Data: Regresi linier berganda	Hasil pengujian disimpulkan secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Fiorentina Tandayu (2021)	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan Analisis Data: Regresi linier berganda	Dari hasil pengujian secara statistik, ditemukan bahwa Gaya kepemimpinan Tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Dan Motivasi Berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Dengan demikian, menunjukkan bahwa Motivasi merupakan Variabel yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, Dengan mempertimbangkan Hasil penelitian ini Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja karyawan.
5.	Hasbiana Dalimunthe (2018)	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan Analisis Data: Regresi linier berganda	Hasil pengujian disimpulkan secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Hamidi (2020)	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan Analisis Data: Regresi linier berganda	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

7.	Dede Rosi (2020)	<p>Variabel bebas: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja</p> <p>Variabel terikat: Kinerja Karyawan</p> <p>Analisis Data: Regresi linier berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai T hitung $3.933 > T$ table 1.990. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai T hitung $2.379 > T$ table 1.990. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan menyatakan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan hal ini didasarkan pada nilai signifikansi 0.000 dan nilai F hitung $13.817 > F$ tabel 3.11, dan nilai koefisien determinasi besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 25.9% dan sisanya 74.1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini contohnya seperti keselamatan kerja dan kedisiplinan.</p>
8.	Dicky Ari Vanjery MD (2016)	<p>Variabel bebas: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja</p> <p>Variabel terikat: Kinerja Karyawan</p> <p>Analisis Data: Regresi linier berganda</p>	<p>Dari hasil analisis besaran pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum Kementerian Dalam Negeri ditentukan oleh dimensi motif, harapan dan insentif sebesar 31,6%, faktor lain yang mempengaruhi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan penghargaan. Besaran pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum Kementerian Dalam Negeri ditentukan oleh dimensi iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan</p>

			para bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, memperhitungkan faktor kepuasan kerja pada bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya dan pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional sebesar 16,4%, faktor lain yang mempengaruhi kecerdasan, kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas, motivasi diri dan dorongan berprestasi dan sikap-sikap hubungan manusiawi.
9.	Syukur Mendrofa (2021)	S. Variabel bebas: Gaya kepemimpinan Variabel terikat: Motivasi kerja Analisis Data: Regresi linier sederhana	Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (X) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan.
10.	Arfadila Rizky Amalia (2021)	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan Analisis Data: Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Billing Management PT. Widati Putrama Mandiri Pringsewu.

B. Tinjauan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*).

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2018) bahwa istilah

kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sastrohadiwiryo (2013) bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya *performance* (*help*), insentif materi maupun nonmateri (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi. Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Robbins (2015) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Bastian (2001) menyatakan bahwa, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Mangkunegara (2018) berpendapat bahwa, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya Seymour (dalam Tika, 2016), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja seringkali difikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Gibson, dalam Wirawan, 2012). Yukl (dalam dalamTika, 2016) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas.

Kinerja mencakup segi – usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu: perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Gibson (dalam Tika, 2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Menurut Wijono (2010), kinerja pegawai secara umum adalah merupakan gambaran prestasi yang telah dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam operasionalnya. Kinerja adalah merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki

tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Menurut Cole, dkk, (dalam Alfatamma, 2020) kinerja adalah menggambarkan kinerja sebagai proses berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja individu dengan menyelaraskan dengan yang di inginkan (dan dengan tujuan strategis organisasi) secara informal, sehari-hari, dan secara informasi/sistematis melalui wawancara penilaian dan penetapan tujuan. Pekerjaan yang dilakukan dalam kapasitas manajemen tenaga kerja.

Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai perantara target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui perantara target yang ditentukan sebelumnya.

b. Faktor Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kopelman (dalam Annisa, Setyawan, dan Susila, 2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: *individual characteristics* (karakteristik individual), *organizational characteristic* (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu

seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan menurut Simanjuntak (2005), adalah:

1. Faktor individu, adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
2. Faktor dukungan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

3. Faktor dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

c. Indikator kinerja

Mangkunegara (2018) menyatakan, kinerja dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut.

- 1) Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai *output* yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas yaitu mencakup jumlah hasil kerja dalam kurun waktu yang ditentukan.
- 3) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Definisi pemimpin menurut Winardi dalam Rivai (2014) menyatakan pemimpin itu adalah “ Seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan upaya bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Gaya

kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan dan menunjukan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Menurut Toha (2014) gaya Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan menurut Goetsch dan Davis dalam Rivai (2014) gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha seseorang yang disertai tugas sebagai pimpinan, untuk mengatur, mempersatukan dan menggerakkan bawahannya secara bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan berasal dari pribadi pemimpin itu agar bisa mempengaruhi orang lain. Dengan mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berharap bawahannya bisa bergerak dalam suatu ikatan tertentu, aktivitas terarah, sadar dan bekerjasama dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut.

b. Teori-Teori Gaya Kepemimpinan

Adapun teori gaya kepemimpinan menurut Rivai (2014) adalah sebagai berikut:

1. Teori Otokratis

Gaya kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi diantara mana, disiplin adalah yang terpenting.

2. Teori Psikologis

Approach ini terhadap gaya kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka. Gaya Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan, kepastian emosional dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

3. Teori Sosiologis

Teori ini menganggap bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari usahausaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisasi antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan

mengikutsertakan para pengikut dalam pembuatan keputusan terakhir. Identifikasi tujuan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hasil-hasil apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka.

4. Teori Supportif

Teori ini menyatakan bahwa pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usahausaha mereka. Untuk maksud itu pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginannya sendiri. Saran-saran mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan-perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi-kondisi kerja dan ide-ide baru apa harus dicoba, perlu dikembangkan.

5. Teori *Laissez Faire*

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal penentuan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Approach ini merupakan kebalikan langsung daripada pihak pimpinan. Kelompok-kelompok “laissez faire” membentuk pemimpin informal

6. Teori Kelakuan Pribadi

Approach ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.

7. Teori Sifat

Sudah banyak usaha dilakukan orang mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang memimpin. Diantara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut intelegensi, inisiatif, energik atau rangsangan, kedewasaan emosional, *persuasive*, *skill* komunikatif, kepercayaan pada diri sendiri, perseptif, kreativitas, partisipasi sosial.

c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Menurut Rivai (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sejatinya ada tiga bentuk, yaitu:

1. Otoriter

Bahwa kekuasaan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinan ini disebut juga sebagai diktator, bertindak

mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkannya.

2. Demokratis

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara memimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis seperti ini misalnya saja si pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.

3. Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire Leadership*)

Dalam kepemimpinan ini sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggung jawab. Dalam praktiknya, si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pemimpin. Pemimpin yang memiliki gaya ini memang berada antara anak buahnya, akan tetapi ia tidak memberikan motivasi, pengarahan dan petunjuk, dan segala pekerjaan diserahkan kepada anak buahnya.

4. Gaya kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard dalam Rivai (2014), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan

adalah pemimpin atau manajer harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan, dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sementara itu, manajer harus menyesuaikan tingkat kematangan karyawan. Tingkat kematangan karyawan diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan.

Berdasarkan tingkat kematangannya. Ada empat respon kepemimpinan dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan karyawan yaitu mengarahkan, menjual, menggalang partisipasi dan mendelegasikan.

a. Perilaku mengarahkan (*telling*).

Perilaku mengarahkan (*Telling*) adalah tingkat dimana pemimpin mengorganisasikan para bawahan, memberikan petunjuk-petunjuk bagaimana tugas-tugas dilaksanakan dan mengawasi bawahan secara ketat.

b. Menjual (*selling*).

Menjual (*selling*) adalah tingkat dimana manajer harus menemukan hal-hal yang membuat karyawan tidak termotivasi, serta masalah-masalah yang dihadapi karyawan. Masalah-masalah baru yang muncul tersebut, sering kali menjadikannya putus asa.

c. Partisipasi.

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang kerendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan.

d. Delegasi.

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Adapun indikator dari Gaya Kepemimpinan Situasional

a. Perilaku Tugas

Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari bawahan, menerangkan apa-apa yang harus dikerjakan oleh masing-masing bawahan dan bagaimana cara-cara untuk menyelesaikan tugas itu.

b. Perilaku Hubungan

Perilaku hubungan adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan pribadi dengan anggota sebagai bawahannya dengan cara membuka lebar jalur komunikasi dan memberikan kebebasan bawahan untuk menggunakan potensinya.

5. Gaya kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional pertama kali diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bass. Bass (2003:56)

mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Yukl (2010:291) menjelaskan kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik.

Berbeda dengan Thomas (2003:63) ia menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional sebagai suatu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan pengikutnya beraksi sebagai agen penawar dalam suatu proses, dimana imbalan dan hukuman teradministrasi. Damarsari seperti yang dikutip oleh Yoga (2006:33) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pimpinan dan bawahannya. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai

kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.

Disebutkan juga tiga unsur utama dalam kepemimpinan transaksional menurut Ratnaningsih (2009:125) yaitu sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*).

Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai dengan kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

2. Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*).

Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai, selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.

3. *Laissez – Faire*.

Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal, memberi kebebasan luas terhadap kelompok yang secara esensial terlihat sebagai kelompok yang tidak mempunyai kepemimpinan.

Dalam kelompok yang diteliti, tipe kepemimpinan seperti ini menghasilkan tindakan agresif paling besar dalam kelompok. Burn seperti yang dikutip oleh Daryanto (2005:8) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

1. Menurut Draft seperti yang dikutip oleh Kardono (2005:24), pemimpin transaksional mengklarifikasi persyaratan peran dan tugas bawahan, memprakarsai struktur, memberikan penghargaan yang tepat, dan mencoba mempertimbangkan dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memuaskan bawahan, dapat meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional melebihi dari fungsimanajemen, dimana: Pemimpin transaksional adalah pekerja keras, toleran dan adil.
2. Pemimpin transaksional bangga dalam mempertahankan segala sesuatu berjalan dengan lancar dan efisien

3. Pemimpin transaksional seringkali menitikberatkan aspek impersonal dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran

4. Pemimpin transaksional memiliki kepekaan akan komitmen pada organisasi serta menyesuaikan diri dengan norma dan nilai yang berlaku dalam organisasinya.

d. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2016), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian (*personality*).

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

2. Karakteristik.

Harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

3. Kebutuhan tugas.

Setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

4. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

Seorang pemimpin yang memiliki masa kerja yang cukup dapat memberikan sebuah gaya kepemimpinan yang baik bagi para karyawan. Seorang pemimpin yang memiliki kompetensi yang tinggi dapat menyesuaikan apa yang ia lakukan dengan harapan

karyawan atau bawahan yang berada pada jajaran kepemimpinannya.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Pengertian Motivasi Menurut Hasibuan (2011:141) Motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti “dorongan” atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Mangkunegara, (2015:13) Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut mampu mencapai tujuan dan motifnya.

b. Teori-Teori Motivasi Kerja

1. Teori Kebutuhan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018) Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang

gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Kebutuhan merupakan fundamental yang mendasari perilaku karyawan tidak mungkin memahami perilaku karyawan tanpa mengerti kebutuhannya.

Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2018) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling besar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu

Dalam studi motivasi lainnya, David McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2018) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu berikut ini:

- a. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai Kebutuhan Aktualisasi Diri Kebutuhan Prestise Kebutuhan Sosial Kebutuhan Keamanan Kebutuhan Fisiologikal kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan yang merugikan orang lain.
- c. *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2. Teori ERG (*Existence, Relatednes, Growth*) dari Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. *Existence Needs*

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji dan keamanan kondisi kerja.

b. *Relatednes Needs*

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c. *Growth Needs*

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

3. Teori Insting

Teori ini timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang intelligent merupakan refleks dan insingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

4. Teori *Drive*

Konsep *drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1981, Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhan agar kembali menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

5. Teori Lapangan

Teori lapangan yang merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan

motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya.

c. **Faktor-faktor Motivasi Kerja**

Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seseorang. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor tersebut:

1. **Motivasi Intrinsik.**

Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang. Faktor yang dimaksud dapat berupa keinginan untuk maju, sikap positif dan juga kebutuhan hidup.

2. **Motivasi Ektrinsik.**

Motivasi Ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga dan bisa juga berasal dari pendapat orang lain.

d. **Tujuan Pemberian Motivasi**

Menurut Hasibuan (2011:146), mengemukakan bahwa adapun tujuan pemberian motivasi antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Mempertahankan kestabilan karyawan instansi.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

Manusia mempunyai kebutuhan yang mendorong timbulnya perilaku. Motivasi, sebagaimana terlihat adalah berasal dari dalam diri individu yang kemudian diaplikasikan dalam bentuk perilaku. Perilaku terjadi karena suatu determinan tertentu, baik biologis maupun psikologis atau berasal dari lingkungan. Determinan ini akan merangsang timbulnya suatu keadaan psikologis tertentu dalam tubuh yang disebut kebutuhan, kebutuhan menciptakan suatu keadaan tegang (*tention*) dan ini mendorong perilaku untuk memenuhi kebutuhan tersebut (*perilaku instrumental*).

4. Hubungan Antar Variabel

- a. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan

Berdasarkan teori yang dikemukakan Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Pemimpin suatu perusahaan dalam memotivasi karyawan hendaknya dapat menyediakan peralatan, menciptakan lingkungan kerja yang baik, memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan karir,

sehingga memungkinkan karyawan untuk meningkatkan semangat kerjanya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dalam mengarahkan semua potensi yang dimilikinya.

Pimpinan perusahaan sebagai atasan juga memerlukan pemenuhan kebutuhan- kebutuhan sebagaimana dikembangkan oleh Maslow, Herzberg dan Mc. Clelland, sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat kerja karyawan. Namun yang paling penting bagi seorang karyawan adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (motivasi instrinsik), sesuai dengan pendapat G.R Terry dalam Winardi (2016) bahwa "Motivasi yang paling berhasil adalah pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar. Hasil penelitian Dzikrillah Rizqi Amalia (2016) dan Syukur S. Mendrofa (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilannya dalam mempengaruhi gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan pemimpin terhadap yang dipimpinnya. Usaha mempengaruhi aspek tingkah laku (kognisi), emosi (afektif), dan psikomotorik orang lain bukanlah tugas yang ringan bagi setiap pemimpin. Robbins (2008;165)

bahwa kepemimpinan memainkan peran sentral dalam usaha memahami perilaku perorangan, karena pemimpinlah yang biasanya memberikan pengarahan untuk mengejar tujuan. Karena itu kapabilitas prediktif dari gaya yang ditimbulkan lebih akurat akan jadi sangat bermanfaat untuk memperbaiki kinerja. Sebab itu keberhasilan pemimpin dalam menjalankan pengaruhnya kepada orang lain, menuntut adanya sejumlah kualitas pribadi (personal karakteristik) yang tinggi. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap pencapaian target kerja. Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi atau unit kerja, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif, dan pada akhirnya akan memberi kinerja yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pencapaian target kerja. Hal senada diungkapkan oleh Rivai (2007:64) yaitu gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Hal tersebut didukung dengan adanya penelitian terdahulu oleh Dede Rosi (2020), Moh. Oktavianur (2016) dan Hamidi (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

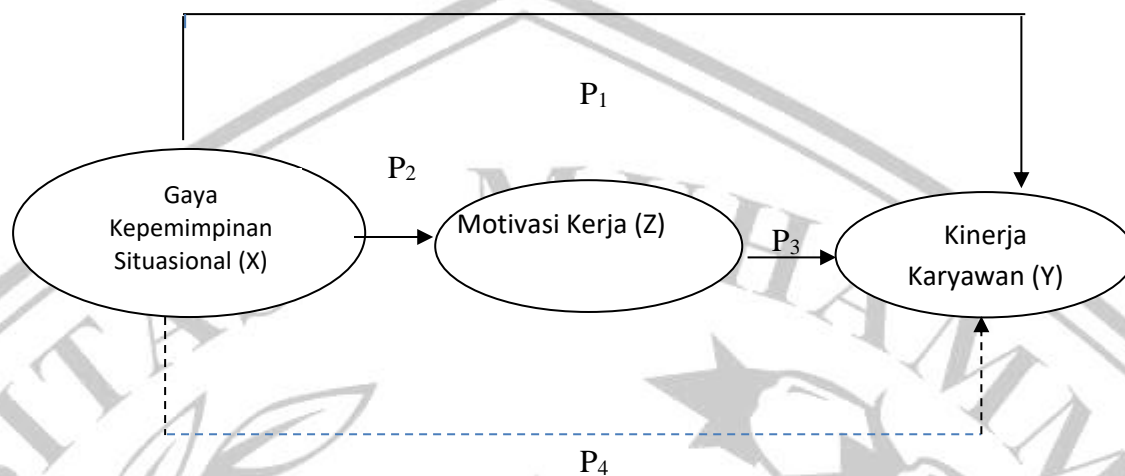
c. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi merupakan keinginan yang kuat yang berasal dari dalam diri manusia yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti faktor biologis, emosional, sosial hingga

faktor yang sifatnya external seperti keluarga dan lingkungan. Lingkungan yang kondusif adalah salah satu hal penting yang dibutuhkan karyawan untuk memacu semangat kerjanya. Namun sering kali perusahaan kurang memperhatikan bahkan mengabaikan pentingnya hubungan dengan karyawan, seperti komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan yang seharusnya sering dilakukan agar dapat saling mengenal satu sama lain. McClelland dalam Hasibuan (2009:162-163) berpendapat bahwa terdapat tiga hal yang mendorong semangat kerja karyawan yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Hal tersebut dapat menjadi acuan yang memotivasi karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya.

5. Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Sugiyono (2006:47) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Dalam penelitian, peneliti akan menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara umum abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas (Nazir, 2000:148). Sehingga pikir penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir dapat diketahui adanya penurunan dan peningkatan atas kinerja karyawan dalam hal ini mengenai kualitas, kuantitas dan waktu ditinjau dari variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.

6. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dzikrillah Rizqi Amalia (2016), Dede Rosi (2020), Moh. Oktavianur (2016), Hasbiana Dalimunthe (2018) dan Arfadila Rizky Amalia (2021) diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

PT. Polowijo Gosari Gresik

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syukur S. Mendrofa (2021) dan Dzikrillah Rizqi Amalia (2016) diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan

berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

H₂: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Polowijo Gosari Gresik

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dzikrillah Rizqi Amalia (2016), Dede Rosi (2020), Moh. Oktavianur (2016), Hasbiana Dalimunthe (2018) dan Arfadila Rizky Amalia (2021) diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu:

H₃: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Gresik

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dzikrillah Rizqi Amalia (2016) diperoleh hasil bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

H₄: Motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Gresik.