

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa pengertian gaya kepemimpinan. Menurut William H. Newman (1968) dalam Miftah Thoha (2003) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu. Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan mempegaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012). Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl , 2010).

Bahasan mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Meskipun demikian masih tetap sulit untuk menerapkan seluruhnya, sehingga dalam prakteknya hanya beberapa pemimpin saja yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan dapat membawa para pengikutnya kepada keadaan yang diinginkan. Kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai ilmu sosial terapan (applied social sciences). Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan prinsip-prinsipnya mempunyai manfaat langsung dan tidak langsung terhadap upaya mewujudkan kesejahteraan umat manusia.

**Ada beberapa pengertian mengenai gaya kepemimpinan menurut beberapa ahli terdahulu, yaitu:**

1. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu ketika ia mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama (Hemphill & Coons dalam Yukl 2010).
2. Gaya Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (Katz & Kahn dalam Yukl 2010).
3. Gaya Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya

untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns dalam Yukl 2010).

1. Gaya Kepemimpinan diwujudkan dalam proses dimana satu atau beberapa individu berhasil dalam mencoba untuk membongkar dan mendefinisikan realitas lain (Smircich & Morgan dalam Yukl 2010).
2. Gaya Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling dalam Yukl 2010).
3. Gaya Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Engle dalam Yukl 2010).
4. Gaya Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques dalam Yukl 2010).
5. Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (Schein dalam Yukl 2010).
6. Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus dalam Yukl 2010).
7. Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya

demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et al., dalam Yukl 2010).

Jadi dari beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah interaksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Dua orang itu merupakan pemimpin dengan bawahannya. Keduanya atau lebih menyamakan persepsi dan harapan agar memiliki pola pikir, pola sikap, dan pola tindak yang sama dalam memenuhi harapan bersama.

#### **2.1.1.1 TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN**

##### **Tipe dan Gaya Kepemimpinan**

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dalam pengertian lain gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung dan tidak langsung, tentang keyakinan seorang

pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan atau sering juga disebut dengan tipe kepemimpinan yaitu:

### **1. Tipe Kepemimpinan Karismatik**

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya mengapa seseorang itu memiliki karisma besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Tokoh-tokoh besar semacam ini antara lain: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Soekarno, Margaret Tacher, dan Gorbachev.

### **2. Tipe Paternalistis**

Yaitu tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak-anak sendiri yang perlu dikembangkan.
2. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
3. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
5. Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
6. Tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
7. Selalu bersikap maha-tahu dan maha benar.

### **3. Tipe Militeristis**

Tipe ini bersifat kemiliteran, namun hanya gaya luaran saja yang mencontoh militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Tipe kepemimpinan ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain ialah:

1. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, terhadap bawahannya sangat
2. keras, otoriter, kaku, dan seringkali kurang bijaksana.
3. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.
4. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran berlebihan.
5. Tidak menghendaki saran, usulan, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
6. Komunikasi hanya berlangsung searah.

#### **4. Tipe Otokratis**

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Seperti halnya *a one man show*, dia sangat berambisi untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

#### **5. Tipe Laissez Faire**

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin ketua dewan, komandan, atau kepala biasanya diperoleh melalui penyogokan, suapan atau sistem nepotisme.

## **6. Tipe Populistic**

Profesor Peter Worsley dalam bukunya *the third world* mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan *solidaritas rakyat* misalnya Soekarno dengan ideologi *marhaenismenya*, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang *berhati-hati* terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing (luar negeri).Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh kepada nilai-nilai masyarakat tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatanserta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme. Dan oleh Profesor S.N Einsentadt, populisme erat dikaitkan dengan modernitas-tradisional.

## **7. Tipe Administratif atau Eksekutif**

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian, dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

Menurut M. Thoha (2008) mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan antara lain:

### **1. Teori Sifat (*Trait Theory*)**

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulaidengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat

dicapai lewat pendidikan dan pengalaman. Sehubungan dengan hal tersebut, Keith Davis (dalam Kartini Kartono, 1994) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu:

- a. Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan ekstrinsik.
- d. Sikap dan hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

## 2. Teori Situasional dan Model Kontingensi.

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Menurut Fred Fiedler, kepemimpinan yang

berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat. Sehubungan dengan hal tersebut Fiedler (dalam Abi Sujak, 1990:10) mengelompokkan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (hubungan).

Dalam gaya ini pemimpin akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan diantara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan. Pemimpin menekankan hubungan pemimpin dengan bawahan atau anggota sebagai teman sekerja.

b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Dalam gaya ini pemimpin akan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya. Sehingga tidak memperhatikan hubungan yang harmonis dengan bawahan atau anggota, tetapi lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas sebagai prioritas yang utama.

### 3. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Dalam teori Jalan Kecil-Tujuan berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau anggotanya. Berdasarkan hal tersebut, House

(dalam M. Thoha, 1996:259) dalam Path-Goal Theory memasukkan empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan direktif.

Gaya ini menganggap bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.

b. Kepemimpinan yang mendukung.

Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.

c. Kepemimpinan partisipatif.

Gaya Kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

### **2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Siagian (1999) dalam Amirullah dan Budiyo (2004) mengemukakan bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu :

1. Fungsi Penentu Arah

Dalam fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin agar dapat mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada, agar arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya dapat tercapai sedemikian rupa.

2. Fungsi Juru Bicara

Pemimpin berperan sebagai penghubung antar organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan dan instansi pemerintah yang terkait.

3. Fungsi Komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator dalam hal ini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4. Fungsi Mediator

Pemimpin dalam fungsi ini dituntut sebagai mediator yang rasional objektif dan netral atas konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi.

5. Fungsi Integrator

Pada hierarki puncak organisasi diperlukan seorang integrator. Dalam hal ini yang dimaksud sebagai integrator itu adalah pemimpin. Peran pemimpin sebagai integrator sangat diperlukan dalam sebuah organisasi agar dapat menghambat timbulnya sikap, perilaku dan tindakan berkotak kotak.

### **2.1.1.3 Sifat Kepemimpinan**

Sifat kepemimpinan yang sukses dapat dijelaskan sebagai berikut (Amirullah dan Budiyono, 2004) :

1. Watak dan kepribadian yang terpuji

Seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji, agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya.

2. Keinginan melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Pemimpin harus mendengarkan pendapat bawahan dan mempunyai keinginan untuk membantu bawahan menimbulkan dan mengembangkan keterampilan yang dimiliki mereka agar karir mereka meningkat.

3. Memahami kondisi lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi di sekitarnya, tetapi juga dituntut untuk memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.

4. Intelegensi yang tinggi

Seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi guna menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.

5. Berorientasi ke depan

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

6. Sikap terbuka dan lugas

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi. Lugas dalam arti bersifat apa adanya namun konsisten pendiriannya. Stogdil dalam bukunya *Personal Factor Associated With Leadership* yang dikutip oleh A. Lee dalam bukunya *Managing Theories and Prescriptions* menyatakan bahwa pimpinan harus mempunyai kelebihan (Kartini Kartono, 2008), yaitu:

1. Kapasitas yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *Verbal Facility*, keaslian, kemampuan menilai.
2. Prestasi / *Achievement* yaitu ilmu pengetahuan, gelar keserjanaan, dan lainlain.
3. Tanggungjawab yaitu kemandirian, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.

4. Partisipasi yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, maupun bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
5. Status yaitu meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenang.

### **2.1.2 PENGERTIAN DISIPLIN KERJA**

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006:126). Disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan untuk menaati peraturan yang berlaku (Siagin, 2006:304). Menurut Hasibuan (2004) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Setiyawan dan Waridin (2006) dalam Mohammad (2005), ada lima faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan. Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004) :
  - a. Disiplin retributif (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
  - b. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
  - c. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
  - d. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan didiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan didiplin melebihi dampak-dampak negatifnya. Rivai (2004) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu :
    - a. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.

- b. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran yang dilakukan.
- c. Tindakan disiplin positif yaitu banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

### **2.1.3 Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi merupakan keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri karyawan. Tujuan memberikan motivasi kepada seorang karyawan adalah memberikan gairah dalam bekerja sehingga karyawan mampu bekerja dengan nyaman dan tanggung jawab serta dapat tercapai tujuan perusahaan.

Menurut (Rivai & Ella J, 2009: 837) Dorongan terdiri dari dua komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada 3 faktor yaitu : (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Di samping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yaitu : rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan adil dari manajemen. Menurut Rivai (2005: 455) mengemukakan bahwa: "Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan."

Dengan demikian dapat diartikan bahwa dorongan atau menggerakkan karyawan sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Salah satu faktor keberhasilan suatu lembaga atau organisasi adalah adanya motivasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan kepada karyawannya kekuatan melalui rangsangan, tindakan, atau berupa hadiah yang dengan maksud mengarah pada pencapaian suatu tujuan.

#### **2.1.3.1 Teori-Teori Motivasi**

Teori motivasi yang dikutip Rivai & Sagala, EJ (2009:840) yaitu :

**a. Hierarki Teori Kebutuhan.**

Menurut Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

**b. Teori Kebutuhan McClelland**

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh McClelland (2009: 840)

Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
2. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*need for power*) : kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
3. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

c. Teori X dan Y

McGregor (2009: 842) mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia; negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut :

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti :

1. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja
2. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

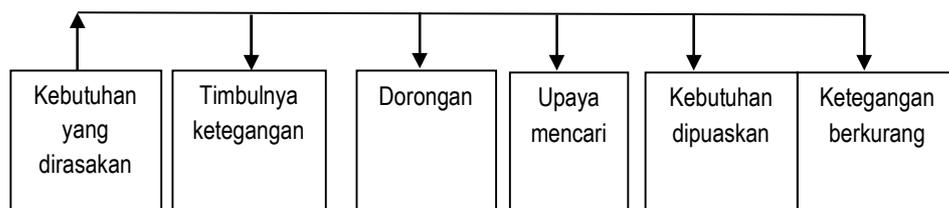
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Teori Y (positif) merumuskan asumsi seperti :

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah, dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
2. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat obyektif.
3. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan top management atau dewan direksi.

### 2.1.3.2 Proses Motivasi

Proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



*Sumber : Sondang P Siagian. 2014. Manajemen sumber daya manusia*

Bagan di atas menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
- b. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
- c. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.
- d. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
- e. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
- f. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

### **2.1.3.3 Tujuan Motivasi**

Menurut Malayu (2006:146) tujuan motivasi antara lain:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan disiplin karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.1.3.4 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja Karyawan**

Beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2005:100) yaitu:

a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai bersangkutan menjadi termotivasi untuk.

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai atau karyawan sehingga dapat memotivasi para pegawai bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

## **2.2 Penelitian Sebelumnya**

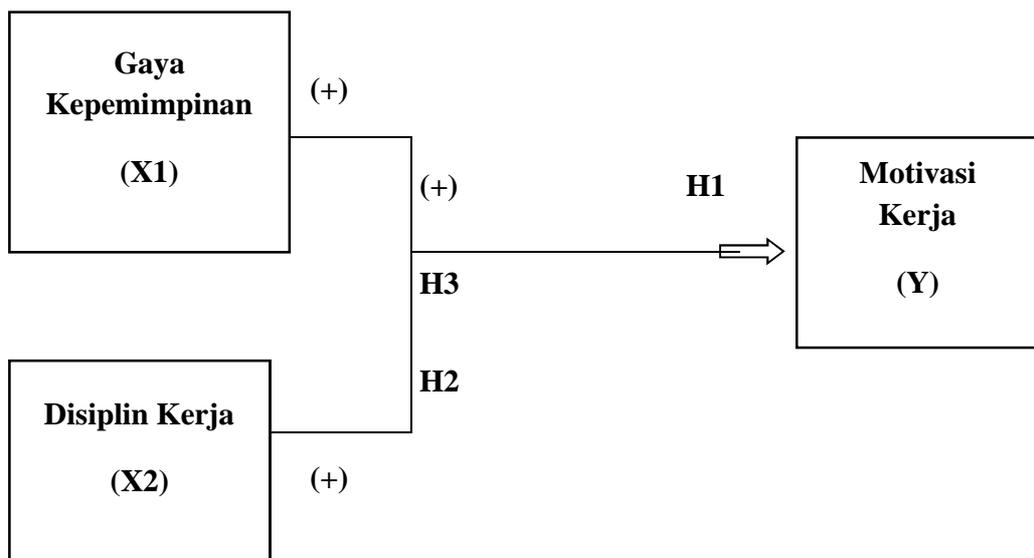
1. Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Kadirman (2001) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Hal ini dapat dibuktikan

dari hasil perhitungan statistik uji F dengan taraf kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) yang menunjukkan bahwa nilai F dihitung (355,412) lebih besar dari nilai F table (2,89), sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan motivasi kerja.

2. Pada penelitian Budianto (2007) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya didapatkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Suportif, Direktif dan Partisipatif secara simultan/bersama-sama memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistic uji F dengan taraf kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) yang menunjukkan nilai probabilitas F lebih kecil dari pada nilai tingkat kepercayaan (*level ofsignificance*) Gaya Kepemimpinan 0,05 (2,89), sehingga secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan.
3. Vico Wentri Rumondor Dengan analisa : Motivasi, disiplin kerja, dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerjapadabadankepegawaiandan diklat daerahminahasa selatan.(Studi dilakukan di kota Minahasa Selatan)Tujuan Peneliti : Menganalisis, Motivasi,disiplin kerja, dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.Variabel Penelitian dan Indikator :Motivasi,disiplin kerjadan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Metodologi (Sampel,

Anlisis Data) : 29 orang pegawai dan semuanya dijadikan sampel berdasarkan metode sensus. Kesimpulan : Motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan secara bersama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. Hasil ini berarti produktivitas kerja pegawai nilainya positif tanpa dipengaruhi oleh motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan.

### 2.3 Model Penelitian



### 2.4 Hipotesis

- a. Adanya Pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja Karyawan PT. Nutricia Cabang Yogyakarta.

- b.** Adanya Pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Nutricia Cabang Yogyakarta.
  
- c.** Adanya Pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi kerja Karyawan PT. Nutricia Cabang Yogyakarta .