

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif merupakan proses komunikasi dua arah yang mempengaruhi kinerja organisasi. Pemimpin harus memberikan karyawannya peluang untuk mengembangkan kemampuan, membuat keputusan yang bermutu sehingga karyawan dapat melakukan suatu pekerjaan di atas batas yang diinginkan (Edson, Nyasha & Martin, 2014). Seorang pemimpin memiliki sebuah gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dengan pemimpin yang lain, ternyata pada nyatanya sama-sama untuk dapat mempengaruhi orang lain dalam menjalankan tugas yang diberikan (Widianto, 2013). Hal ini, dapat dilihat dari seorang pemimpin dalam kepemimpinan sebuah organisasi menerapkan gaya kepemimpinan yang digunakan. Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan.

Menurut Mahmood & Awan (2010), gaya kepemimpinan adalah tingkah laku yang digunakan pemimpin untuk menuntaskan masalah dalam organisasi. Sedangkan A.M Kadaman & Jusuf dalam Widianto (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah metode untuk mempengaruhi orang lain supaya berusaha untuk mengapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Hal ini untuk mendapatkan hasil yang baik, pemimpin harus memperhatikan kebutuhan karyawan untuk mendorong semangat kerja yang tinggi, kerjasama dan kesedian untuk bekerja. Perhatian kepada gaya kepemimpinan didasarkan pada asumsi

bahwa karyawan lebih mungkin untuk bekerja secara efektif untuk pemimpin yang mengadopsi gaya tertentu.

Pembicaraan mengenai teori kepemimpinan berawal dari adanya suatu kenyataan bahwa seseorang lebih menonjol dibanding orang lain, seseorang lebih efektif dalam memimpin dibanding yang lain, seorang pemimpin yang telah sukses memimpin tidak begitu sukses memimpin di tempat dan situasi yang berbeda. Kemudian muncul suatu kesadaran bahwa situasi kepemimpinan adalah interaksi positif antara sang pemimpin dengan bawahan yang dipimpin. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan sang pemimpin juga kesiapan dan kematangan bawahan dalam menjalankan arahan dan instruksi pemimpin.

Beberapa penelitian gaya kepemimpinan dengan pendekatan Sifat dan pendekatan Perilaku ternyata belum bisa menjawab pertanyaan “Kapan dan dibawah keadaan apa gaya kepemimpinan khusus lebih disukai dibanding yang lain?”, pertanyaan ini terlontar karena ternyata tidak dijumpai satupun sifat unggulan dan gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua orang, pada situasi dan kondisi yang berbeda. Gaya otoriter sangat cocok diterapkan di lingkungan militer namun sangat tidak cocok diterapkan di lingkungan pendidikan tinggi. Oleh sebab itu, beberapa peneliti mencoba mencari faktor-faktor dalam setiap situasi yang dapat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tertentu. Apabila disatukan, teori yang dihasilkan dari penelitian ini menyusun pada pendekatan kontingensi kepemimpinan. Pendekatan ini memfokuskan pada faktor-faktor berikut ini :

- a) Tuntutan Tugas,
- b) Harapan dan tingkah laku rekan setingkat,
- c) Karakteristik, harapan, dan tingkah laku karyawan,
- d) Budaya organisasi dan kebijakannya.

Gaya kepemimpinan banyak berpengaruh pada keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

2.1.1.1 Teori Kepemimpinan Hersey-Blanchard

Pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (2002: 169-189) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung kesesuaian antara beberapa faktor berikut:

1. **Perilaku tugas**, adalah usaha pemimpin dalam mengorganisasi dan menentukan tugas bawahan, menjelaskan kegiatan setiap anggota, kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya. Dicitrakan dengan upaya untuk menetapkan struktur organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur penyelesaian masalah secara jelas dan rinci. Dimesi perilaku tugas dan indikator perilaku mencakup:
 - (a) Penyusunan tujuan,
 - (b) Pengorganisasian,
 - (c) Penetapan batas waktu,
 - (d) Pengarahan,
 - (e) Pengendalian.

2. **Perilaku Hubungan**, adalah usaha pemimpin dalam membina hubungan individu diantara para pemimpin dan bawahan dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional dan kemudahan perilaku. Dimensi perilaku dan indikator perilaku meliputi :

- (a) memberikan dukungan,
- (b) mengkomunikasikan,
- (c) memudahkan interaksi,
- (d) aktif mendengarkan,
- (e) memberikan umpan balik.

3. **Kematangan Bawahan**, adalah kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku bawahan. Seseorang yang matang dalam suatu pekerjaan tidak berarti bahwa orang tersebut juga matang untuk pekerjaan lainnya. Kematangan bawahan terdiri dari dua (2) dimensi yaitu :

- (a) yaitu matang karena mampu dalam arti mempunyai pengetahuan, pengalaman, dan ketrampilan individual dalam melaksanakan tugas,
- (b) matang karena mau untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya rasa yakin, dan termotivasi.

Kemampuan menurut Hersey dan Blanchard adalah pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan yang dimiliki individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain. Sedangkan kemauan adalah suatu

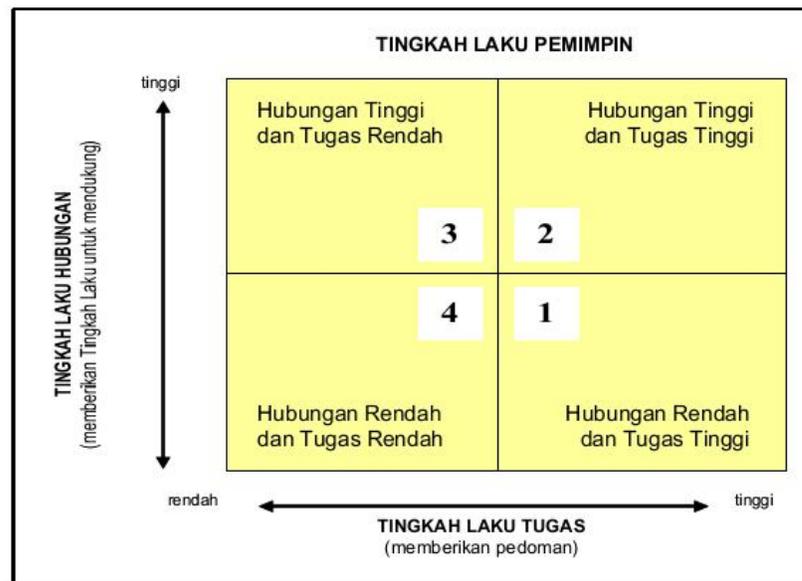
kepercayaan, keterikatan dan motivasi yang dimiliki oleh individu atau kelompok untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Orang-orang yang memiliki kemauan yang tinggi dalam suatu jenis pekerjaan tertentu akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki rasa keyakinan terhadap diri sendiri. Mereka tidak memerlukan dorongan orang lain untuk mau melakukan hal-hal dalam bidang pekerjaan tersebut.

Kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan menghasilkan empat (4) gaya yaitu:

1. **Telling** (tinggi tugas dan rendah hubungan), gaya kepemimpinan ini cenderung memberikan banyak perintah kerja (instruksi) yang spesifik dan melakukan penyeliaan pekerjaan bawahan dengan seksama.
2. **Selling** (tinggi tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung untuk menjelaskan keputusan yang telah pemimpin buat dan memberi kesempatan bawahan untuk mengerti (menjajakan). Dalam hal ini pemimpin masih mengarahkan dan mengawasi bawahan dalam menyelesaikan tugas.
3. **Participating** (rendah tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung memberi kesempatan bawahan untuk saling bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pemimpin turut memberi dorongan karyawan dalam penyelesaian tugas.

4. **Delegating** (rendah tugas dan rendah hubungan), gaya ini cenderung mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan pada bawahan.

Keempat gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard tersebut digambarkan dalam empat kuadran seperti terlihat dalam gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

(Sumber: Stoner, 1996, hal, 172, diadaptasi dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational: Utilizing Human Resources, edisi ke 5, p. 173, hak cipta 1988)

Mereka yakin bahwa hubungan antara seorang manajer dan bawahannya bergeser melewati empat fase pada saat karyawan berkembang, dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya (lihat gambar 2.1 dan tabel 2.1)

Kematangan bawahan merupakan kombinasi dari kemauan dan kemampuan bawahan yaitu :

Tabel 2.1 Empat Fase Gaya Kepemimpinan Hersey-Blanchard

Fase	Kesiapan Bawahan & Apa yang seharusnya dilakukan Manajer
1	Dalam tahap persiapan, perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer merupakan tindakan yang paling tepat. Karyawan harus diberi instruksi dan dibiasakan bekerja dengan peraturan dan prosedur. Manajer yang tidak memberi petunjuk akan menimbulkan kegelisahan dan kebingungan khususnya untuk anggota baru.
2	Setelah bawahan mulai belajar dan menyesuaikan diri dengan sistem dan prosedur yang berlaku, perhatian pada tugas tetap penting untuk membiasakan bawahan pada sistem dan prosedur. Dalam masa interaksi ini atasan lebih mengenal bawahan sehingga perhatian pada hubungan bisa ditingkatkan. Manajer harus menjajakan tentang apa yang perlu dan tidak, bagaimana sebaiknya, kapan sebaiknya selesai, dan sebagainya.
3	Dalam tahap ini bawahan sudah mempunyai kemampuan dan motivasi yang lebih besar sehingga mereka lebih berani menerima tanggung jawab yang lebih besar. Manajer tidak perlu lagi mengarahkan pekerjaan secara rinci, akan tetapi manajer harus tetap mendukung dan mendorong bawahan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar lagi dengan tujuan merangsang timbulnya partisipasi bawahan yang melembaga.
4	Ketika karyawan menjadi percaya diri, bisa mengarahkan diri sendiri, dan berpengalaman, manajer dapat mengurangi jumlah dukungan dan pedoman. Dalam tahap ini bawahan tidak lagi memerlukan pengarahan dari manajernya, karena mereka telah mandiri, dan siap untuk menerima pelimpahan tugas & tanggung jawab (delegasi).

Sumber: dirangkum dari Stoner, 1996, hal. 171-172.

a) Tingkat kematangan rendah (M1)

Pada tingkat ini, bawahan tidak memiliki kemauan dan belum memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas. Tetapi mereka memiliki motivasi dan kepercayaan diri untuk mempelajari pekerjaannya (*an enthusiastic beginner*).

b) Tingkat kematangan rendah ke sedang (M2)

Bawahan sudah mempunyai kemauan untuk melaksanakan tugas meskipun rendah. Rendahnya kemauan bawahan ini karena tugasnya

ternyata tidak semudah yang dibayangkan semula. Akhirnya bawahan mengalami penurunan semangat dan kemauan untuk belajar (*a disillusioned learner*).

c) Tingkat kematangan sedang ke tinggi (M3)

Pada tingkatan ini, bawahan sudah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas, tetapi tidak mau dan/atau ragu untuk menggunakan kemampuannya. Bawahan kurang percaya diri atas keberhasilannya dalam melaksanakan tugas seorang diri (*a reluctant contributor*).

d) Tingkat kematangan tinggi (M4)

Pada tingkat ini, bawahan berada pada titik kepercayaan diri tertinggi. Bawahan merasa mampu dan mau melaksanakan tugas karena yakin dapat melaksanakan tugas dengan baik. Bawahan merasa senang untuk menerima tugas (*a peak performer*).

Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara (empat) gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan bawahan. Dalam **tabel 2.2** berikut dapat dilihat bagaimana kesesuaian antara penerapan gaya kepemimpinan yang cocok dengan melihat kesiapan atau kematangan (*maturity*) bawahan digambarkan dengan kurva perspektif yang berbentuk lonceng yang bergerak melalui empat kuadran kepemimpinan secara dinamis dan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (yang didasarkan pada perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin) yang sesuai dengan kematangan

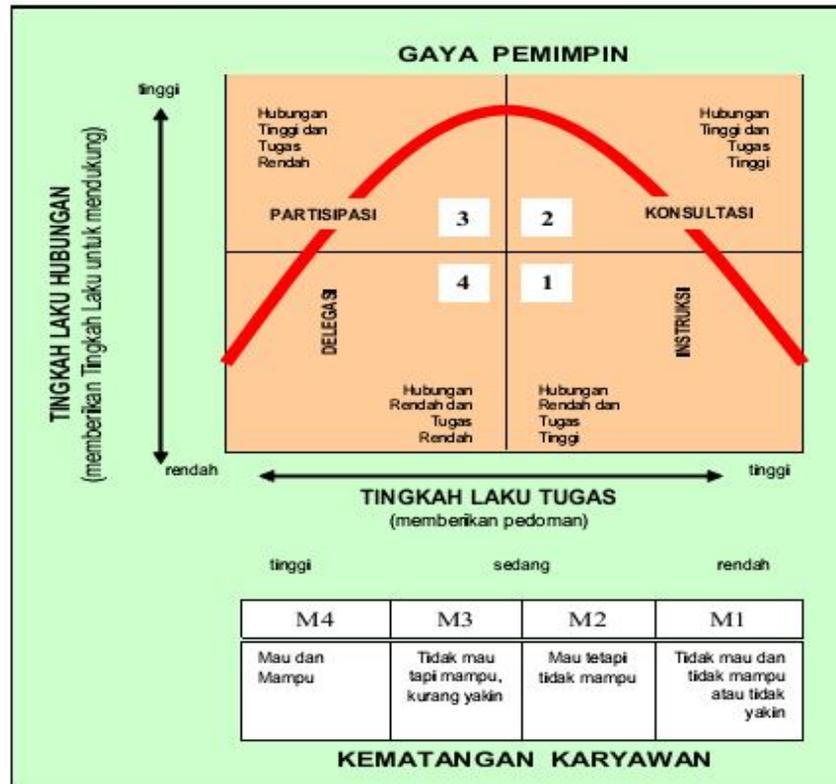
bawahan bergerak dari tingkat kematangan bawahan yang rendah menuju tingkat kematangan bawahan yang tinggi.

Tabel 2.2 Peta Hubungan Kematangan dan Keefektifan Kepemimpinan

Kematangan	Gaya yang paling efektif	Gaya yang efektif	Gaya yang cukup efektif	Gaya yang tidak efektif
M1 Rendah	G1 Telling	G2 Selling	G3 Participating	G4 Delegating
M2 Rendah ke sedang	G2 Selling	G1 Telling at G3 participating	-	G4 Delegating
M3 Sedang ke tinggi	G3 Participating	G2 Selling at G4 Delegating	-	G1 Telling
M4 Tinggi	G4 Delegating	G3 Participating	G2 Selling	G1 Telling

Sumber: Hersey dan Blanchard (1988: 275).

Jadi Keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang dipraktekkan pemimpin dengan kondisi kematangan karyawan. Bila terjadi ketidaksesuaian maka pemimpin harus merubah gayanya dan menyesuaikan dengan gaya yang cocok dengan kematangan bawahan. Kaitan tingkat kematangan dengan gaya kepemimpinan yang efektif, terlihat dalam **tabel 2.2**. Bila gaya yang dipakai memadai, bukan hanya akan menaikkan kepuasan kerja karyawan tapi juga membantu mengembangkan karyawan secara profesional. Jadi manajer dituntut untuk pandai mengubah gaya kepemimpinannya secara terus menerus.



Gambar 2.2 Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard dihubungkan dengan Kematangan Bawahan

Sumber: Wahjono (2010b)

Keterangan :

Instruksi = Telling

Konsultasi = Selling

2.1.2 Motivasi

Perilaku manusia merupakan gambaran yang paling sederhana mengenai motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Pengertian motivasi juga datang dari Marjorie H. H.

(2002) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

Munurut Sopiah (2008) dengan pengertian sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya.

2.1.2.1 Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi oleh para ahli yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini bersumber pada *interview* yang telah dijalankan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

a. Hygiene Factor

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi

kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

b. Satisfier Factor

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Berdasarkan teori ini faktor yang menggerakkan aspek motivasi adalah keberhasilan, pembenaran, sifat pekerjaan yang merupakan tanggungjawab seseorang, peluang meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktor-faktor hygiene yang menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan kerja sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

2. Teori Motivasi David McClelland

David McClelland dikenal dalam menerangkan tiga jenis motivasi, yang ditulis dalam bukunya "The Achieving Society":

- 1) Motivasi untuk berprestasi (n-ACH)
- 2) Motivasi untuk berkuasa (n-pow)
- 3) Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (n-affil)

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer.

1) Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi adalah keinginan untuk berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berlomba-lomaba untuk sukses. Ciri-ciri inividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH merupakan motivasi untuk berprestasi, maka dari itu karyawan akan berupaya guna mencapai prestasi terbaiknya, perangkuan tujuan tersebut bersifat nyata tetapi menantang, dan berpengaruh terhadap kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan harus mendapat pengembalian dari lingkungannya sebagai bentuk penghargaan terhadap prestasinya tersebut.

2) Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan keinginan untuk membentuk orang lain berkelakuan dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berkelakuan demikian atau suatu bentuk ungkapan dari seseorang untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan mempunyai motivasi untuk berdampak terhadap lingkungannya, mempunyai karakter yang kuat untuk memimpin dan menciptakan ide-ide untuk menang.

3) Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)

Kebutuhan akan Afiliasi merupakan keinginan untuk berhubungan antar individu yang ramah dan bersahabat. Individu menciptakan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, profesional dan penuh sikap keakraban dengan orang lain. Seseorang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi pada dasarnya berhasil dalam pekerjaan yang membutuhkan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Karakteristik dan sikap motivasi prestasi ala McClelland:

- a) Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.

- b) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.

3. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan (Marihut Tua E.H., 2002). Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari:

- 1) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- 2) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- 4) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Menurut Mitchell, Vance F. Dan Pravin Moudgill (oleh Fuad Mas'ud, 2004) menguraikan teori hierarki kebutuhan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan keamanan

- 2) Kebutuhan sosial
- 3) Kebutuhan harga diri
- 4) Kebutuhan otonomi
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri



Gambar 2.3 Teori Hierarki Kebutuhan

Sumber : Robbins (2007)

4. Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y)

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.

- 3) Karyawan akan meninggalkan tanggung jawab dan memilih bimbingan formal apabila diperlukan.
- 4) Mayoritas karyawan memposisikan keamanan di atas semua faktor lain yang berhubungan dengan kerja dan akan menonjolkan keinginan yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai teori Y :

- 1) Karyawan bisa menganggap kerja sebagai tindakan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- 2) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- 4) Keahlian dalam memilih keputusan inovatif menyebar ke seluruh karyawan dan tidak sekedar keahlian mereka yang berada dalam jabatan manajemen.

5. Teori ERG

Teori ini dipaparkan oleh Clayton Alderfer yang beranggapan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu :

- 1) *Existence* (eksistensi)

Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materiil dasar kita, mencakup butir-butir

yang yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

2) *Relatedness* (keterhubungan)

Hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain, dan hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.

3) *Growth* (pertumbuhan)

Keinginan intrinsik untuk kematangan individu, yang mencakup bagian intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang meliputi pada aktualisasi diri.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat yang sama, dan jika kepuasan pada kebutuhan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.

2.1.2.2 Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja Positif

Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan

kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan / organisasinya.

Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu :

a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Pemimpin akan memberikan penghargaan dari produktivitas seorang karyawan jika pekerjaan tersebut mendapatkan hasil yang baik.

b. Informasi

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita-berita yang tidak benar, kesalahpahaman, atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c. Pemberian atensi yang baik kepada karyawan.

Para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak, dan hendaknya seorang pimpinan harus berhati-hati dalam memberikan perhatian.

d. Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif.

e. Partisipasi

Dijalankannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkannya suatu keputusan yang lebih baik.

f. Kebanggaan

Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama.

2. Motivasi Kerja Negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa kerja. Selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sanksi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Menurut Abbas & Sara dalam Shaheen, Naqvi, & Khan (2013) bahwa kinerja karyawan terkait dengan organisasi dimaksudkan untuk efektivitas yang lebih baik yang dapat dianalisis melalui kinerja organisasi. Sebuah organisasi dinilai dari kinerjanya, sistem pengukuran kinerja digunakan dalam semua bagian dari organisasi termasuk karyawan. Karyawan sebagai penentu keberhasilan atau kegagalan dalam suatu organisasi. Hal ini, kinerja dalam organisasi sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan, serta efektivitas terkait dengan langkah-langkah yang menangani suatu masalah.

Kinerja merupakan wujud dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Dalam menjamin keberhasilan kinerja maka harus ditetapkan standar pengukuran kinerja. Adapun standar tersebut adalah (Dharma 2003: 335):

a) Kuantitas hasil kerja

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b) Kualitas hasil kerja

Kualitas merupakan nilai yang mesti dihasilkan. Pengukuran kualitatif keluaran menggambarkan pengukuran mengenai “tingkat kepuasan”. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c) Ketepatan waktu

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Kinerja karyawan sebagai tingkat mencapai persyaratan kerja. Untuk mengoptimalkan kinerja organisasi tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Pemimpin yang baik dapat memotivasi karyawan, merangsang karyawan untuk lebih efektif, maka dari itu diperlukan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin dapat memfasilitasi pencapaian keinginan pekerjanya, yang kemudian menghasilkan efektifitas kinerja karyawan (Ali, Elmi, & Mohammed, 2013). Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Kasmiruddin & Ardelian (2015), bahwa kinerja

merupakan catatan hasil kerja yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan harapan organisasi. Dipertegas oleh Rivai dalam Akbar (2015), mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja seseorang selama periode tertentu yang dapat diamati dalam penyelesaian tugasnya.

Menurut Bernardin & Russel dalam Setiawan & Santoso (2013) untuk mengukur kinerja berdasarkan empat unsur secara umum, antara lain:

1. Kualitas, bahwa karyawan memiliki ketetapan dan ketelitian dalam menjalankan tugas sesuai dengan pekerjaan.
2. Kuantitas, banyaknya pekerjaan yang telah diselesaikan, jumlah produksi, dan ketepatan waktu.
3. Penghematan waktu, diukur dengan kecepatan waktu maksimal yang dicapai untuk menghasilkan suatu produk.
4. Efisiensi biaya, mengoptimalkan hasil yang tertinggi dan pengurangan kerugian dalam menggunakan sumber daya yang ada.

Menurut Bono dan Judge (2003: 8): “Kinerja karyawan selama kurun waktu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel kinerja kerja dibentuk dari beberapa indikator yaitu:

- a) Pengambilan inisiatif

Dapat diukur melalui orientasi pada pelanggan dan inisiatif untuk bekerja mandiri.

b) Tingkat potensi diri

Artinya mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi diri serta mempunyai pengetahuan dan keterampilan

c) Manajemen Waktu

Artinya selalu bekerja tepat waktu dan melakukan tugas yang diberikan dengan baik.

d) Kemampuan diri untuk mencapai tujuan

Yaitu kemampuan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan dengan baik.

e) Hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan

Yaitu dapat bekerja sama dengan staff lainnya dan memahami kebutuhan pelanggan.

f) Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Kinerja karyawan sebagai tingkat mencapai persyaratan kerja. Untuk mengoptimalkan kinerja organisasi tidak lepas dari peran seorang pemimpin.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan membandingkan kondisi nyata yang ada di lapangan dengan teori yang relevan, pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu, sebagai berikut :

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun dan Judul	Variabel Penelitian	Metode / Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Sentot Imam Wahjono (2004) “Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Keluarga di Surabaya”	Kepemimpinan Situasional (X), dan Kepuasan Kerja (Y)	Analisis Regresi Berganda, Pengujian Hipotesis dengan Uji F dan Uji T	Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis, yaitu bahwa terdapat pengaruh positif antara Keefektifan Kepemimpinan (variabel X) dengan Kepuasan kerja karyawan perusahaankeluarga (variabel Y) secara signifikan.
2.	Fisla Wirda (2012), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang.”	Kepemimpinan Situasional (X ₁), Motivasi Kerja (X ₂), dan Kepuasan Kerja (Y)	Metode verifikatif yang digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis)	Hasil analisis Verifikatif menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
3.	Muh. Addin Syah (2017), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”	Kepemimpinan Situasional (X ₁), Komunikasi Organisasi (X ₂), dan Kinerja Karyawan (Y)	Metode Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi hanya berpengaruh sebesar 27% sedangkan 73% dipengaruhi oleh faktor lain seperti iklim organisasi, motivasi dan budaya organisasi.

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu Teori Kepemimpinan Situasional adalah yang dikemukakan oleh Hersey and Blanchard's yang dikenal dengan Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model. Teori ini pada awalnya disebut *the life cycle theory of leadership*. Didasarkan atas anggapan bahwa pemimpin perlu merubah perilaku mereka sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan/pengikut.

Jadi keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang dipraktekkan pemimpin dengan kondisi kematangan karyawan. Bila terjadi ketidaksesuaian maka pemimpin harus merubah gayanya dan menyesuaikan dengan gaya yang cocok dengan kematangan bawahan. Bila gaya yang dipakai memadai, bukan hanya akan menaikkan kepuasan kerja karyawan tapi juga membantu mengembangkan karyawan secara profesional. Jadi manajer dituntut untuk pandai mengubah gaya kepemimpinannya secara terus menerus.

Untuk menentukan kombinasi perilaku pemimpin yang digunakan dalam situasi tertentu seorang pemimpin harus mempertimbangkan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. Fred Luthan dalam Path Goal Relationship menyatakan bahwa perilaku pemimpin mempunyai pengaruh terhadap motivasi dan persepsi, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

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 Mc.Clelland, sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat kerja karyawan.

Teori yang mendasari kajian penelitian ini adalah teori Motivasi Kebutuhan untuk berkarya. Atkinson dan Birch (1978) mengembangkan teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Mc. Clelland, Atkinson, Clark dan Cowel (1953, 1976). Teori ini menyatakan bahwa individu yang tinggi motivasi kerja akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana, yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-orang yang rendah motivasi

berprestasinya suka kepada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah mencapai keberhasilan (Atkinson dan Birch, 1978; McClelland, 1961) memberikan ciri-ciri yang ada pada individu yang mempunyai motivasi kerja/pencapaian yang tinggi:

- a) suka membuat kerja yang berkaitan dengan prestasi,
- b) suka mengambil risiko yang sederhana,
- c) lebih suka membuat kerja yang mana individu itu bertanggungjawab bagi keberhasilan kerja itu,
- d) suka mendapat kemudahan tentang kerja itu,
- e) lebih mementingkan masa depan daripada masa sekarang dan masa yang telah lalu, dan tabah apabila menemui kegagalan.

Menurut (Atkinson dan Birch, 1978; McClelland, 1961) pada dasarnya motif seseorang yang menentukan tingkah lakunya ditentukan oleh tiga macam kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan yang mempengaruhi dan mengendalikan orang lain. Ciri-cirinya:
 - Memiliki hasrat mengarahkan orang lain
 - Menjaga hubungan pemimpin dan pengikut
 - Aktif menentukan arah organisasi
 - Suka menolong tanpa diminta
 - Senang mengumpulkan tanda penghargaan

2. Kebutuhan akan Persahabatan, adalah kebutuhan untuk membina dan mempertahankan suatu hubungan persahabatan yang akrab dan hangat dengan orang lain. Ciri-cirinya antara lain:

- Suka mencari kesepakatan
- Perhatian tulus terhadap orang lain
- Senang berkomunikasi
- Bekerja bersama lebih efektif

3. Kebutuhan akan Berprestasi, adalah kebutuhan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik. Orang dengan motif berprestasi tinggi akan lebih banyak berfikir tentang cara pelaksanaan kerja yang lebih baik. Menurut Mc Clelland manajer yang terbaik adalah individu yang memiliki nAch tinggi. Ciri-cirinya antara lain

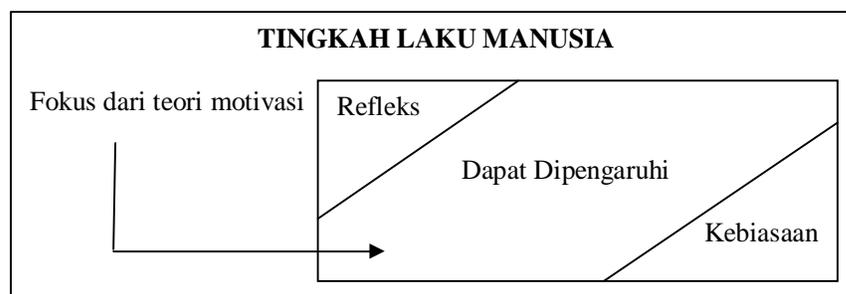
- Memiliki hasrat kuat untuk memikul tanggung jawab
- Bekerja lebih baik
- Bekerja lebih kreatif

Karena sangat luasnya ranah motivasi dalam peri kehidupan manusia maka untuk memahami motivasi perlulah dipahami asumsi dasar motivasi. Stoner (1996: 134) mengatakan bahwa terdapat empat asumsi dasar motivasi yaitu:

a. Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji.

- b. Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan, dan lain-lain.
- c. Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu ditambah.
- d. Motivasi adalah alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Oleh karena itu tepatlah Gambar 2.4 yang menggambarkan daerah perilaku manusia mana yang dapat dipengaruhi atau diubah, sehingga daerah itulah yang difokuskan sebagai daerah pemotivasian. Menilik dari gambar tersebut, sebenarnya daerah yang dapat dimotivasi adalah lebih luas daripada daerah refleks dan daerah kebiasaan. Ini menunjukkan begitu besarnya potensi pemotivasian.

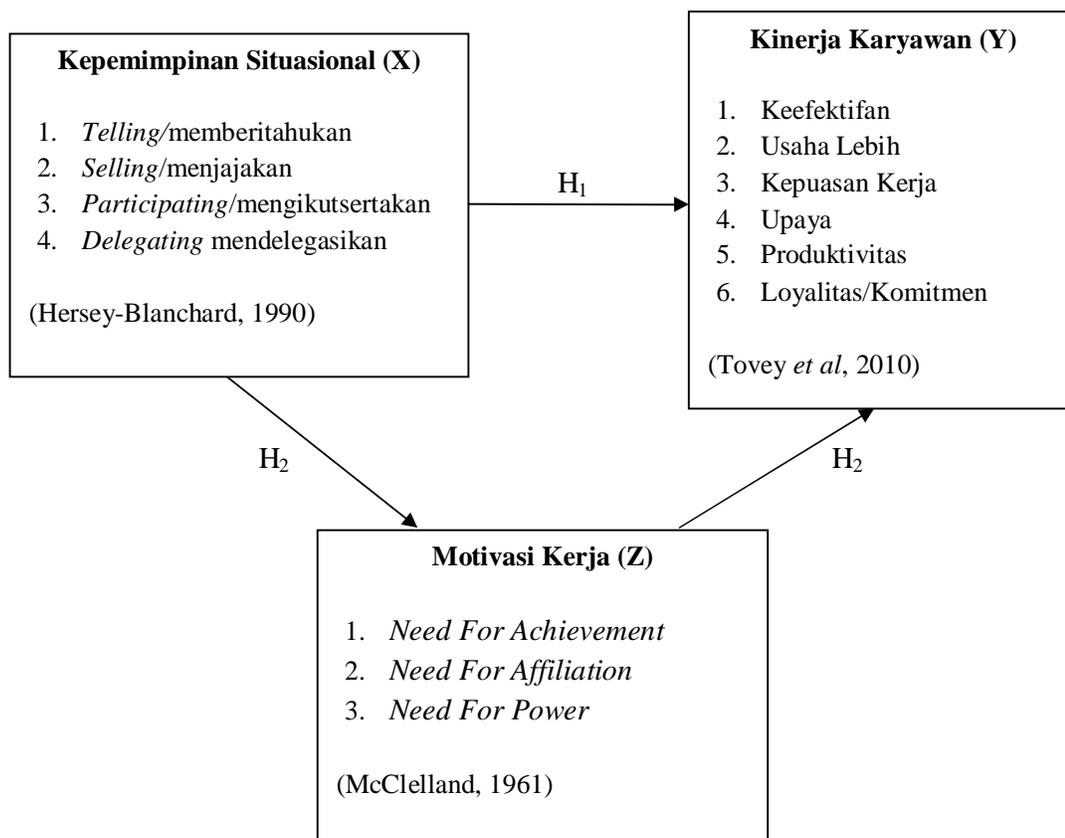


Gambar 2.4 Motivasi dalam Rentang Tingkah Laku

Sumber: Stoner (1996: 135) dalam Wahjono (2010a: 80)

Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) mengatakan bahwa terdapat salah satu faktor yang berdampak terhadap kinerja yaitu

faktor motivasi, dimana motivasi adalah situasi yang mendorong seseorang berusaha untuk mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menjelaskan bahwa bertambah besar motivasi kerja, kinerja pegawai juga akan bertambah tinggi.



Gambar 2.5 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Disebut sementara, sebab jawaban yang diuraikan baru didasarkan

pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang didapat melalui pengumpulan data (Sugiyono,2009: 51).

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan tinjauan teoritis seperti telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan langsung model kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan marketing pada PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya.

H₂ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap model kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan marketing melalui motivasi sebagai mediasi pada PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya.

