

## **BAB II**

### **TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Teori Dan Kajian Pustaka**

##### **1. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan seni atau ilmu untuk mempengaruhi orang lain agar tercapainya suatu keinginan yang telah ditetapkan. Disamping hal ini kepemimpinan juga dapat diterjemahkan dari kata leadership yaitu mengarahkan, mengayomi, serta cara mempengaruhi orang lain agar orang tersebut terpengaruh, dengan leadership yang berasal dari kata leader yang menyangkut dua arti yaitu antara pemimpin dan pimpinan, pemimpin merupakan orang yang mengarahkan sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam arti lain istilah secara etimologi kepemimpinan yang berasal dari kata „pimpin“ kemudian muncul kata kerja yaitu „memimpin“ dengan arti mengarahkan, menuntun, membimbing, mendidik serta menunjukkan atau mempengaruhi.

Dengan menjadi seorang pemimpin perlu memiliki tanggung jawab yang tinggi terdapat spiritual maupun fisik pada keberhasilan kegiatan pelaksanaan kerja dari bawahan sehingga menjadi seorang atasan atau pemimpin itu tidaklah gampang serta tidak semua orang lain yang bisah memiliki atau kesamaan dalam menjalankan kepemimpinan tersebut.

menurut (Effendi, 2014) “ Gaya Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut (Hasibuan S.P Melayu, 2010) “ Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Kemudian Menurut (Edy, 2017) “Gaya Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”.

Dan menurut (Fahmi, 2016) “ Gaya Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Berdasarkan definisi-definisi gaya kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

## **2. Teori – teori Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Wibowo., 2015) menyatakan teori gaya kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang gaya kepemimpinan yaitu:

### **a. Teori kelebihan**

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Mencakup tiga hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

b. Teori sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orang tuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut memiliki kharisma. Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat diajarkan menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

### **3. Fungsi – fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut (Tati Nurhayati, 2012) Fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

#### **a. Fungsi instruktif**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

#### **b. Fungsi konsultatif**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

#### **c. Fungsi partisipasi**

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

#### **d. Fungsi delegasi**

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan terciptanya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **4. Sifat – Sifat Kepemimpinan**

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin dilakukan dengan mengamati sifat-sifat yang mencerminkan seorang pemimpin. Menurut (Fahmi, 2016), sifat pemimpin yang baik adalah:

- a. Jujur pada kenyataannya, kejujuran lebih banyak dipilih dibandingkan dengan ciri khas kepemimpinan apapun lainnya. Ini secara konsisten muncul sebagai suatu unsur yang paling penting dalam hubungan pemimpin dengan bawahannya. Konsistensi antara kata-kata dan perbuatan merupakan sarana yang dipergunakan untuk menilai apakah seseorang jujur atau tidak.
- b. Memandang ke Depan kita mengharapkan pemimpin kita mempunyai rasa akan arah, dan perhatian kepada masa depan organisasi. Tetapi apakah kita menyebut kemampuan itu wawasan, impian, panggilan, tujuan, atau agenda pribadi, pesannya sudah jelas bahwa pemimpin harus tahu kemana mereka akan pergi kalau ingin mengharapkan orang lain bersedia bergabung dengan mereka dalam

perjalanan. Dengan kemampuan memandang ke depan, maksudnya adalah kemampuan menetapkan atau memilih tujuan yang diinginkan yang seharusnya dikerjakan bersama.

- c. Memberikan Inspirasi kita juga mengharapkan pemimpin kita antusias, penuh semangat, dan positif tentang masa depan. Kita mengharapkan mereka bisa memberikan inspirasi. Tidak cukup seorang pemimpin untuk punya impian tentang masa depan. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan wawasan dengan cara yang mendorong kita untuk bisa bertahan dan bertindak.
- d. Cakap Supaya dapat mengajak orang dalam perjuangan orang lain, kita harus berkeyakinan bahwa orang itu cakap membimbing kita ke tempat tujuan.

## **5. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Kartono, 2010) indikator gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga bagian sebagai berikut:

### **a. Pembimbing**

menjadi seorang pemimpin harus mampu mengarahkan atau membimbing pegawainya agar mampu bekerja dan membawa pula bawahannya pada sasaran atau tujuan yang sesuai dengan perencanaan serta ketentuan waktu.

### **b. Komunikatif**

pemimpin perlu mampu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan informal maupun formal. Berhasilnya kegiatan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh hubungan komunikasinya yang tepat dan ke semua pihak secara vertikal maupun horizontal, kebawah dan keatas.

### **c. Demokratis**

kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia serta memberikan pengarahan atau bimbingan pada seseorang secara efisien pada bawahannya, yang terdapat semua koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dan penegasan pada tanggung jawab internal dan tanggung jawab yang baik. Pemimpin yang baik atau demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat serta sugesti bawahan.

## **6. Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi kinerja pegawainya, dimana kepemimpinan dapat diukur baik buruknya sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan, dimana hal itu bisa mempengaruhi kinerja pegawainya agar tercapainya tujuan organisasi yang ditentukan sebelumnya.

Menurut (Kasmir, 2016) menyebutkan: “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Menurut (Veithzal Rivai dan Basri., 2016) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Sedangkan menurut (Mathis Robert L., 2012) juga menyebutkan “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut”.

Dan menurut (Afandi, 2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut (Wibowo., 2010) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

## **7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Simanjatak dalam (Suparno Eko Widodo, 2015) kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai  
(upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)



c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

## **8. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Sementara itu, untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Bangun, 2012) mengungkapkan sebagai berikut :

a. Kuantitas

Pengukuran kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kuantitas kerja yang diselesaikan dalam waktu tertentu. Dengan kuantitas tersebut seorang karyawan memiliki kemampuan ataupun kepercayaan untuk melakukan kerja-kerja organisasi.

b. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen. Penyelesaian bukannya terlihat dari penyelesaian tapi dilihat dari kecakapan dan juga hasil.

c. Ketepatan Waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karna ketergantungan dengan pekerjaan lainnya.

## B. Penelitian Pendukung

Penelitian pendukung bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka, penulis mencantumkan hasil-hasil penelitian pendukung sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti Dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Marudut Marpaung (Marpaung, 2014)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta	Penilaian kinerja pegawai merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam pekerjaan, terlihat dari teamwork yang dimiliki pegawai tersebut. Dengan hasil diatas 70,9 % (pedoman korelasi), menunjukkan kuat pengaruh teamwork kuat terhadap performans pegawai koperasi pegawai ada di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta.

No	Peneliti Dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
2	Moh. Ali Shahab & Inna Nisa (Shahab & Nisa, 2014)	The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee	The findings show that there is a significant influence of the leadership toward job satisfaction; it means that the better the role of the director of the hospital's leadership, the higher the level of satisfaction of civil servants working at the Konawe hospital in Southeast Sulawesi will be. Conversely, the worse the leadership role, the lower the job satisfaction will be. Briefly, it means that the job satisfaction of civil servants is definitely influenced by the role of the director of the hospital. It is proven by most of the respondents who agreed with this motion. A leadership role consists of giving inspiration, decision-making ability and responsibilities.
3	Djoko Setyo Widodo (Widodo, 2014)	Influence of Leadership And Work Environment To Job Satisfaction And Impact To Employee Performance (Study On Industrial Manufacture In West Java)	Job satisfaction is influenced by the leadership significantly and positive. This is shown from result of data processing such as coefficient value is 0.063. This coefficient value is significant in significance level 0.05 with p-value is 0.044. The results are supported by the theory of two factors which states satisfaction or job dissatisfaction can be connected with the leadership style in an organization
4	Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana. (Riana, I Gede, Made Suprpta, 2015)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)	Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Astria Khairizah, Irwan Noor, Agung Suprpto. (Khairizah et al., 2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di	Hasil parsial gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan, yakni (0,031). Maka ada pengaruh (X1)

No	Peneliti Dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
		Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)	terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan yang dipaparkan oleh Mahmudi (2010) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang mana salah satunya adalah kepemimpinan.
6	Khalil Ghazzawi, Radwan El Shoughari , Bernard El Osta. (Ghazzawi et al., 2017)	Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization	A detailed literature review was given, including many theories discussing situational leadership theories and previous studies conducted in this topic. It's very critical for a firm to understand the relation between leadership style and employee's productivity, thereafter in this research paper a thorough statistical analysis was conducted to figure out the impact of situational leadership on employee's productivity.
7	I Komang Gede, Putu Saroyeni Priatini . (GEDE & Priatini, 2018)	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja pada BPR Sekecamatan sukawati gianyar	Berdasarkan pada pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka adapun hal- hal yang dapat disimpulkan yaitu, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPR se-Kecamatan Sukawati Kabupaten Gianyar. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPR se-Kecamatan Sukawati Kabupaten Gianyar.
8	I Gede Putu Kawiana , I Gede Riana , I Gede Rihayana , I Nyoman Rasmen Adi. (Kawiana et al., 2020)	How Transformational Leadership Intensify Employee Performance Mediating By Job Satisfaction	Leadership style has a significant effect on employee performance because of the interdependence between leaders and employees, a good leader will produce good employee performance. This study shows that transformational leadership can increase job satisfaction, but the four transformational indicators have not been able to influence employee performance.

No	Peneliti Dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
9	Lukman Nasution , Reza Nurul Ichsan. (Nasution & Ichsa, 2021)	Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo	Dari hasil pengolahan data yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari lapangan melalui kuisioner, maka generalisasi dinyatakan dalam persamaan regresi yaitu $Y = 2,181 + 0,713X$ . Dari persamaan regresi diatas dapat kita lihat bahwa variabel bebas Penerapan Kepemimpinan berbanding lurus dengan variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo.
10	M. Angeles ´ Lopez-Cabarcos, Paula Vazquez-Rodríguez, Lara M. Quino Pineiro. (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022)	An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours	The results revealed that in a task-oriented sector, the industrial sector, engaging in people-oriented management practices through transformational leadership can be an optimal formula to lead to employee job performance. Therefore, managers must promote training programmes for leaders to adopt the principles of transformational leadership and become inspirational figures for their subordinates in the achievement of challenging performance objectives.

Sumber Data : Peneliti 2022

### C. Kerangka Pikir

Dengan penelitian ini yang berjudul ”pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dinas sosial provinsi kalimantan timur” maka penelitian ini menganalisis Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.



*Sumber Data : Peneliti 2022*

### **Gambar 2.1 Kerangka Pikir**

#### **D. Hipotesis**

Dalam penelitian ini variable yang digunakan adalah variabel X yakni pengaruh gaya kepemimpinan terhadap variabel Y kinerja pegawai, maka hipotesis yang digunakan adalah hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dinas sosial provinsi kalimantan timur.

H0 : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dinas sosial provinsi kalimantan timur.