

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Kepemimpinan**

##### **2.1.1 Arti dan Fungsi Kepemimpinan**

Dalam melaksanakan aktifitas organisasi atau perusahaan, akan dilakukan oleh orang-orang yang saling bekerjasama, bantu membantu dan menjalin komunikasi satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan sesuai dengan fungsi dan tugas yang diberikan masing-masing karyawan.

Walaupun telah dibentuk suatu sistem kerja didalam suatu organisasi atau perusahaan, dalam prakteknya selalu ada salah satu orang karyawan atau lebih yang berperan secara aktif dibandingkan dengan karyawan lainnya. Supaya organisasi dapat tumbuh dan berkembang dengan stabil dan mantap sangat diperlukan tatanan hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan yang sifatnya terbuka, kondusif serta jelas sehingga nantinya dapat tercipta kepemimpinan yang efektif didalam suatu organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Munculnya pemimpin dapat dilihat dari teori bawahan, teori psikologi, dan teori situasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan kaitan pada sasaran bersama ,melalui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan

sumbangan pengalaman dan kepuasan dipihak kelompok kerja”. (Isyandi, 2004:149)

Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.sumber dari pengaruh ini dapat dapat bersipat formal,seperti yang disajikan oleh kepemilikan peringkat manajerial dalam organisasi”.(Robbins, 2006:432)

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melihat pada diri seorang pemimpin yang bergantung dari macam-macam faktor,baik faktor internal maupun faktor eksternal<sup>4</sup>”.(Winardi, 2004:47)

Praktek kepemimpinan modern beranjak dari teori modern tentang kepemimpinan.

Untuk dapat melaksanakan kepemimpinan secara baik, seorang pimpinan atau administrator, termasuk pemimpin atau administrator pendidikan harus memiliki tiga jenis kepemimpinan, yaitu keterampilan teknis, keterampilan konseptual, dan keterampilan personal. Pemimpin organisasi mengelola anggota kelompok dengan tugas-tugas yang veriatif. Lebih dari itu, pemimpin tidak hanya mengelola anggota untuk menjalankan tugas-tugas yang variatif, akan tetapi variasi karakter anggota kelompok itu sendiri adalah sebanyak anggota kelompok itu.

Tata laku dan kapasitas yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk memimpin masing-masing kelompok itu relatif berbeda, meskipun tidak selalu berbeda dalam tujuan. Tergantung di mana posisi, apa tugas utamanya, dan konsep dasar apa yang dianut. Gaya kerja seseorang, apakah dia berada pada

posisi manajer, komandan, atau sebutan lainnya pun berbeda. Artinya, gaya seorang komandan berbeda dengan seniman, berbeda pula dengan manajer, dan sebagainya. (Danim, 2004 :10 – 11)

Gaya kepemimpinan seorang pimpinan mampu mempengaruhi perilaku bawahannya dan memotivasinya agar mau bekerjasama serta bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2006 : 170).

Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. (Danim, 2004 :18)

Ada lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki yang perlu diketahui: (Danim, 2004 : 61)

- Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar.
- Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
- Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam untuk menangani situasi konflik internal.
- Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

### **2.1.2 Sifat-sifat Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerjasama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen, bahkan dapat dinyatakan, kepemimpinan adalah inti dari manajemen.

Di dalam kenyataan, tidak semua orang yang menduduki jabatan kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memimpin atau memiliki 'kepemimpinan', sebaliknya banyak orang yang memiliki bakat kepemimpinan tetapi tidak pernah mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam arti yang sebenarnya.

Sedang pengertian 'kepala' menunjukkan segi formal dari jabatan pemimpin saja, maksudnya secara yuridis-formal setiap orang dapat saja diangkat mengepalai sesuatu usaha atau bagian (berdasarkan surat keputusan atau surat pengangkatan), walaupun belum tentu orang yang bersangkutan mampu menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing bawahannya serta (memimpin) memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.

Karakter terus berkembang dari waktu ke waktu. Banyak orang mengatakan karakter seseorang terbentuk sedari kecil. Kita memang tidak mengetahui dengan pasti kapan tepatnya karakter itu mulai berkembang. Akan tetapi, bisa dipastikan bahwa karakter tidak dapat berubah dengan cepat. Dari perilaku seseorang, kita bisa menebak karakternya. Seorang yang berkarakter kuat menunjukkan aktivitas, energi, kemantapan tekad, disiplin, kemauan keras, dan keberanian. Dia melihat apa yang ia inginkan lalu mengejarnya. Ia juga menarik

orang untuk mengikutinya. Di sisi lain, orang yang berkarakter lemah tidak menunjukkan sifat-sifat tersebut. Ia tidak tahu apa yang ia inginkan. Sifatnya tidak terkelola dengan baik, terombang-ambing dan tidak konsisten. Akibatnya, tidak ada seorang pun yang bersedia mengikutinya.

Orang yang kuat tidak selalu berkarakter baik. Seorang pemimpin preman adalah contoh orang berpengaruh yang berkarakter buruk. Sedangkan pemimpin suatu komunitas terkemuka adalah contoh orang berpengaruh dan berkarakter baik. Organisasi membutuhkan pemimpin yang kuat sekaligus berkarakter baik, yang bisa dipercaya dan yang akan memimpin mereka menuju masa depan.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, para pengikut Anda harus mempercayai Anda dan dilibatkan dalam visi yang Anda miliki. Korn/Ferry International, suatu perusahaan pencari para eksekutif, mengadakan survei mengenai apa yang diinginkan organisasi dari sang pemimpinnya. Para responden mengatakan bahwa mereka menginginkan orang yang beretika sekaligus memiliki visi ke depan yang kuat. Dalam banyak organisasi, tindakan seorang pemimpin menjadi teladan. Perilaku pemimpin bisa memenangkan kepercayaan, kesetiaan, dan menjamin vitalitas perusahaan agar berjalan dengan baik. Salah satu cara untuk membangun kepercayaan adalah dengan menunjukkan karakter yang baik terdiri dari keyakinan, nilai, kemampuan, dan sifat.

Keyakinan adalah sesuatu yang kita pegang teguh dan mengakar dalam diri kita. Bisa berupa anggapan atau pendirian yang Anda anggap benar mengenai orang lain, konsep, atau hal-hal lain. Bisa juga berupa keyakinan tentang kehidupan, kematian, agama, hal baik dan hal buruk, dan sebagainya.

Nilai adalah sikap mengenai harga diri orang lain, konsep, atau hal lainnya. Misalnya, Anda menilai suatu mobil bagus, rumah yang nyaman, persahabatan erat, kenyamanan pribadi, atau keluarga harmonis. Nilai bersifat penting karena memengaruhi perilaku seseorang dalam menimbang seberapa pentingnya setiap pilihan. Anda mungkin menilai sahabat lebih berharga daripada kepentingan Anda sendiri, sedangkan orang lain mungkin menilai yang sebaliknya.

Sifat akan membedakan seseorang berdasarkan kualitas atau karakteristiknya, sedangkan karakter adalah jumlah keseluruhan dari sifat-sifat ini. Kita akan memfokuskan diri hanya pada beberapa sifat yang krusial untuk seorang pemimpin. Semakin banyak yang Anda miliki dari daftar berikut, semakin besar kepercayaan pengikut Anda terhadap Anda.

#### Sifat-Sifat Seorang Pemimpin yang Baik

- Jujur. Seorang pemimpin yang baik menunjukkan ketulusan, integritas, dan keterbukaan dalam setiap tindakannya.
- Kompeten. Tindakan seorang pemimpin haruslah berdasar pada penalaran dan prinsip moral, bukannya menggunakan emosi kanak-kanak dalam mengambil suatu keputusan.
- Berpandangan ke depan dan menetapkan tujuan. Dalam menetapkan tujuan, seorang pemimpin perlu menanamkan pemikiran bahwa tujuan itu adalah milik seluruh organisasi. Ia mengetahui apa yang diinginkannya dan bagaimana cara untuk mendapatkannya. Biasanya ia menetapkan prioritas berdasarkan nilai dasarnya.

- Memberi inspirasi. Dalam mengerjakan setiap tugas, seorang pemimpin harus menunjukkan rasa percaya diri, ketahanan mental, fisik, dan spiritual. Dengan begitu, bawahan akan terdorong untuk mencapai yang lebih baik lagi.
- Cerdas. Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kemauan untuk terus membaca, belajar, dan mencari tugas-tugas yang menantang kemampuannya.
- Berpikiran adil. Prasangka adalah musuh dari keadilan. Seorang pemimpin yang baik akan memperlakukan semua orang dengan adil. Ia menunjukkan empatinya dengan bersikap peka terhadap perasaan, nilai, minat, dan keberadaan orang lain.
- Berpikiran luas. Pemimpin yang baik menyadari setiap perbedaan yang ada dalam ruang lingkup kepemimpinannya dan mau menerima segala perbedaan itu.
- Berani. Seorang pemimpin yang baik selalu bertekun dalam usahanya mencapai tujuan, bukannya terus-terusan berusaha mengatasi berbagai halangan yang memang sulit untuk diatasi. Biasanya, meskipun sedang berada di bawah tekanan, ia tetap tenang dan menunjukkan rasa percaya diri.
- Tegass. Anda tidak dapat menjadi seorang pemimpin yang baik bila tidak tegas dalam mengambil keputusan tepat di saat yang tepat.

Imajinatif. Inovasi dan kreativitas diperlukan dalam suatu kepemimpinan. Seorang pemimpin haruslah membuat perubahan tepat di saat yang tepat dalam pemikiran, rencana, dan metodenya. Selain itu, kreativitas sang pemimpin juga

terlihat dengan memikirkan tujuan dan gagasan baru yang lebih baik, dan menemukan solusi baru dalam memecahkan masalah. (Clark, 2007 : 16)

### **2.1.3 Jenis-jenis Kepemimpinan**

Sepanjang perjalanan sejarah manusia, selalu ditemui adanya pemimpin dalam berbagai bidang kegiatan yang pada dasarnya dapat digolongkan menjadi 4 jenis kepemimpinan: (Poniman, 2009: 15)

1. Kepemimpinan di bidang rohaniah
2. Kepemimpinan di bidang politik.
3. Kepemimpinan di bidang militer, dan
4. Kepemimpinan di bidang managerial

Adapun yang menjadi pokok masalah adalah jenis kepemimpinan yang terakhir atau kepemimpinan di bidang manajerial khususnya dalam bidang seni pertunjukan.

Kepemimpinan Managerial adalah kepemimpinan yang kegiatannya dilakukan berdasarkan efisiensi atau berdasarkan perhitungan real antara usaha yang dijalankan dengan hasil yang diharapkan. Cara-cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut adalah dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain : (Poniman, 2009: 20)

1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
2. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
3. Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.

4. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
5. Komunikasi dengan bersifat terbuka dan dua arah.

#### **2.1.4 Model Perilaku Kepemimpinan**

Ketika menjadi nyata bahwa pemimpin yang efektif kelihatannya tidak mempunyai ciri atau karakteristik yang berbeda, para peneliti berusaha mengisolasi perilaku yang membuat kepemimpinan menjadi efektif, menentukan apa yang dilakukan pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana cara mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan dan lain sebagainya (Sofiah, 2008 : 111).

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbau kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini, di antaranya adalah sebagai berikut.

*Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis).* Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (2002) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan.

Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas.

Perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrim diatas, melainkan memiliki kecenderungan yang terdapat di antara dua sisi ekstrim tersebut. Perilaku inipun tidak mutlak melainkan akan memiliki kecenderungan perilaku kepemimpinan mengikuti suatu garis kontinum dari sisi otokratis yang berorientasi pada tugas sampai dengan sisi demokratis yang berorientasi pada hubungan.

Adapun konsiderasi mengacu kepada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal-balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya (bawahan). Adapun contoh dari faktor konsiderasi misalnya pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak

anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati.

Sedangkan contoh untuk faktor struktur inisiasi misalnya pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberi tahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka. Dalam menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam sistem adalah saling curiga satu dengan lainnya.

Sistem Otoriter Bijak (Otokratis Paternalistik). Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

Sistem Konsultatif. Kondisi lingkungan kerja pada sistem ini dicirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat menudukung. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.

Sistem Partisipatif, pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat

bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian, model kepemimpinan yang disampaikan oleh Likert ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari model-model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio, yaitu dari sudut pandang struktur inisiasi dan konsiderasi. Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik.

### **2.1.5 Teori Gaya Kepemimpinan**

Salah satu prestasi yang cukup menonjol dari sosiologi kepemimpinan modern adalah perkembangan dari teori peran (*role theory*). Dikemukakan, setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, demikian juga halnya dengan individu diharapkan memainkan peran tertentu. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam diferensiasi peran. Ini

berarti bahwa kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya.

Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih daripada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu (White, Hudgson & Crainer, 2007). Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Dalam sejarah peradaban manusia, dikonstatir gerak hidup dan dinamika organisasi sedikit banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara organisasi. Bahkan dapat dikatakan kemajuan umat manusia datang dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan. Orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi. Sekelompok orang-orang istimewa inilah yang disebut pemimpin. Oleh karenanya kepemimpinan seorang merupakan kunci dari manajemen.

Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggungjawab terhadap pengembangan dan pembinaan

sumber daya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah ini lebih memuaskan daripada teorinya itu sendiri. Namun bagaimanapun teori-teori kepemimpinan cukup menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah-masalah penelitian.

Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan, teori kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh penelitian *Galton* tentang latar belakang dari orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan. Beberapa penelitian lanjutan, mengemukakan individu-individu dalam setiap masyarakat memiliki tingkatan yang berbeda dalam inteligensi, energi, dan kekuatan moral serta mereka selalu dipimpin oleh individu yang benar-benar superior.

Perkembangan selanjutnya, beberapa ahli teori mengembangkan pandangan kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Dua hipotesis yang dikembangkan tentang kepemimpinan, yaitu ; (1) kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi kelompok, dan (2), kualitas individu dalam mengatasi situasi sesaat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil dalam mengatasi situasi yang sama (Hocking & Boggardus, 2004).

Dua teori yaitu *Teori Orang-Orang Terkemuka* dan *Teori Situasional*, berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dengan faktor situasi tampaknya kurang mendapat perhatian. Untuk itu, penelitian tentang kepemimpinan harus juga termasuk ; (1) sifat-sifat efektif, intelektual dan tindakan individu, dan (2) kondisi khusus individu didalam pelaksanaannya. Pendapat lain mengemukakan, untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarahkan kepada (1) sifat dan motif pemimpin sebagai manusia biasa, (2) membayangkan bahwa terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia, (3) penampilan peran harus dimainkan sebagai pemimpin, dan (4) kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya (Hocking & Boggardus, 2004).

Beberapa pendapat tersebut, apabila diperhatikan dapat dikategorikan sebagai teori kepemimpinan dengan sudut pandang "*Personal-Situasional*". Hal ini disebabkan, pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tetapi juga dilihat interaksi antar individu maupun antar pimpinan dengan kelompoknya. Teori kepemimpinan yang dikembangkan mengikuti tiga teori diatas, adalah *Teori Interaksi Harapan*.

Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar yaitu; tindakan, interaksi, dan sentimen. Asumsinya, bahwa peningkatan frekuensi interaksi dan partisipasi sangat berkaitan dengan peningkatan sentimen atau perasaan senang dan kejelasan dari norma kelompok. Semakin tinggi kedudukan individu dalam kelompok, maka

aktivitasnya semakin sesuai dengan norma kelompok, interaksinya semakin meluas, dan banyak anggota kelompok yang berhasil diajak berinteraksi.

Pada tahun 1957 *Stogdill* mengembangkan *Teori Harapan-Reinforcement* untuk mencapai peran. Dikemukakan, interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan lebih menguatkan harapan untuk tetap berinteraksi. Jadi, peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Kemudian dikemukakan, inti kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk merubah motivasi anggota lain agar perilakunya ikut berubah. Motivasi dirubah dengan melalui perubahan harapan tentang hadiah dan hukuman. Perubahan tingkahlaku anggota kelompok yang terjadi, dimaksudkan untuk mendapatkan hadiah atas kinerjanya. Dengan demikian, nilai seorang pemimpin atau manajer tergantung dari kemampuannya menciptakan harapan akan pujian atau hadiah.

Atas dasar teori diatas, *House* pada tahun 1970 mengembangkan *Teori Kepemimpinan yang Motivasional*. Fungsi motivasi menurut teori ini untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkahlaku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan. Pada tahun yang sama *Fiedler* mengembangkan *Teori Kepemimpinan yang Efektif*. Dikemukakan, efektivitas pola tingkahlaku pemimpin tergantung dari hasil yang ditentukan oleh situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki orientasi kerja cenderung lebih efektif dalam berbagai situasi. Semakin sosiabel interaksi kesesuaian pemimpin, tingkat efektivitas kepemimpinan makin tinggi.

Teori kepemimpinan berikutnya adalah *Teori Humanistik* dengan para pelopor *Argyris, Blake dan Mouton, Rensis Likert, dan Douglas McGregor*. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan “*motivated organism*”. Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu.

Fungsi dari kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya didalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Apabila dicermati, didalam *Teori Humanistik*, terdapat tiga variabel pokok, yaitu; (1), kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuan-nya, (2), organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota disamping kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan (3), interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama. *Blanchard, Zigarmi, dan Drea* bahkan menyatakan, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang Anda lakukan terhadap orang lain, melainkan sesuatu yang Anda lakukan bersama dengan orang lain (*Blanchard & Zigarmi, 2001*).

Teori kepemimpinan lain, yang perlu dikemukakan adalah *Teori Perilaku Kepemimpinan*. Teori ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Dikemukakan, terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Jika suatu penelitian berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin, maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang

pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses belajar.

Selain teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan, dalam perkembangan yang akhir-akhir ini mendapat perhatian para pakar maupun praktisi adalah dua pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut yaitu *pola kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional*. Kedua pola kepemimpinan tersebut, adalah berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama *James McGregor Burns (1978)* dalam bukunya yang berjudul "*Leadership*". Selanjutnya *Bass (1985)* meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori, lengkap dengan model dan pengukurannya. (Hasibuan, 2006 : 170-172).

#### **2.1.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan**

Menurut *tannebaum dan warren H.Schmidt*, (dalam *kadarman, 2001:145*) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang manajer, yaitu:

- a. Karakteristik manajer. Cara seorang manajer memimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, pengalaman masa lalunya, nilai-nilai yang dianutnya dan sebagainya. Misalnya jika seorang manajer mempunyai keyakinan bahwa kebutuhan organisasi harus lebih diutamakan dari pada kebutuhan individu. Kemungkinan besar ia akan sangat mengarahkan aktivitas pegawainya.

- b. Karakteristik bawahan. Seorang manajer akan memberi kebebasan dan mengikut sertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan bila bawahan dianggap cukup berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang memadai untuk mengatasi masalah secara efektif. Apabila bawahan memahami dengan baik tujuan organisasi, mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk memecahkan masalah secara efektif dan efisien, manajer akan cenderung untuk bersifat demokratik dan mengikut sertakan bawahan dalam kepemimpinan. Tetapi bila bawahan dalam dipandang tidak mempunyai kemampuan tersebut, manajer cenderung bergaya otoriter.
- c. Karakteristik organisasi, seorang manajer akan menentukan gaya kepemimpinan berdasarkan iklim organisasi.

## **2.2 Motivasi**

### **2.2.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi terdiri dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab seseorang melakukan sesuatu. Motivasi (*motivation*) berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Motivasi biasanya didefinisikan sebagai dorongan untuk mencapai tujuan orang yang termotivasi menginginkan sesuatu untuk terjadi bahwa jika dia tidak berhasil, setidaknya dia mencobanya, motivasi membawa usaha, perjuangan, dan pengerahan tenaga dan yang membuat mereka bergerak untuk mencapai tujuan karena mereka memandang bahwa bila mereka berhasil mencapai tujuan, mereka akan lebih baik dari pada keadaan mereka sekarang, tujuannya begitu tercapai

akan memberikan suatu kepuasan atau lebih banyak kepuasan dari pada yang mereka nikmati sekarang.

Sedangkan tujuan motivasi adalah meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, produktivitas kerja karyawan, mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, meningkatkan efisiensi alat-alat dan bahan baku. Ada 4 istilah mengapa keuntungan bersifat pribadi atau individu dan menjelaskan arti dari keuntungan sebagaimana diterapkan pada pekerjaan yaitu : (Lefton and Buzzota, 2005 : 89)

1. Uraian pekerjaan, menjelaskan secara luas apa yang harus dikerjakan oleh seorang karyawan ketika ia sedang bekerja, kegiatan-kegiatan apa yang tercakup dan apa yang harus dihasilkan oleh pekerjaan tersebut.
2. Tujuan pekerjaan adalah sasaran khusus yang harus dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Tujuan pekerjaan terdiri dari tujuan pekerjaan yang bersifat bisnis dan yang bersifat perilaku. Tujuan pekerjaan yang bersifat bisnis merupakan hasil-hasil yang sangat spesifik yang diharapkan dicapai oleh para karyawan, apa yang diharapkan bisa tercapai. Sedangkan tujuan pekerjaan yang bersifat perilaku adalah sasaran untuk tujuan pekerjaan yang bersifat bisnis yaitu apa yang harus dilakukan oleh para karyawan untuk bisa mencapai tujuan tersebut.

3. Kebutuhan yang kelihatan adalah imbalan nyata yang dicari oleh karyawan dari pekerjaannya. Imbalan tersebut adalah sesuatu yang kongkrit, objektif yang dikejar orang : kenaikan gaji, jabatan, kenaikan pangkat, penugasan baru dan sebagainya.
4. Kebutuhan yang tidak kelihatan, terkadang disebut dengan kebutuhan pribadi, kebutuhan tersebut terkait erat dengan kebutuhan yang kelihatan, bahkan kebutuhan kelihatan hanya sebagai sarana untuk memuaskan berbagai kebutuhan yang tidak kelihatan, misalnya kebutuhan untuk diakui.

Intensitas dari suatu kebutuhan adalah persoalan individu. Orang sangat termotivasi untuk melakukan sesuatu yang berkaitan dengan berbagai kebutuhan dan orang tidak saja mendefinisikan sesuatu kebutuhan yang tidak kelihatan dengan cara mereka yang unik, namun definisi tersebut bisa berubah dengan berjalannya waktu dan keadaan. Berikut kebutuhan yang tidak kelihatan : (Lefton and Buzzota, 2005 : 98).

1. Kebutuhan keamanan yaitu kebutuhan untuk mendapatkan jaminan bahwa dunia kita pada dasarnya stabil dan bisa diramalkan, bahwa keberadaan kita pada dasarnya aman dan tidak terancam. Dan jika kebutuhan ini tidak terpenuhi akan terjadi ketegangan, kegelisahan, ketakutan, panik dan merasa dalam bahaya.
2. Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan untuk berteman, mendapatkan kasih sayang, menjadi anggota kelompok, untuk mendapatkan kasih sayang, penerimaan dengan mengetahui bahwa orang lain merasa bahwa kita layak

disukai dan menyenangkan. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi akan terjadi kesepian, kebosanan, perasaan-perasaan tidak dicintai atau tidak bisa dicintai dan keterasingan.

3. Kebutuhan akan penghargaan yaitu kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan, status, gengsi, penerimaan dengan mengetahui bahwa orang lain melihat kita menyenangkan dan simpatik. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi akan terasa kehilangan kepercayaan diri, citra diri yang rendah, keraguan terhadap diri, perasaan bersalah, malu, kebencian karena diperlakukan dengan tidak adil.
4. Kebutuhan akan kemandirian yaitu kebutuhan akan privasi, tidak didorong atau tidak dimanfaatkan, peluang untuk memperlihatkan bahwa kita bertanggung jawab dan mampu mengurus diri kita sendiri, peluang untuk mengendalikan kehidupan kita sendiri dan membentuk pekerjaan kita. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi akan muncul perasaan kecewa, terjebak, dimanfaatkan, putus asa dan kebencian karena tidak diberi kesempatan.
5. Kebutuhan perwujudan diri yaitu kebutuhan untuk berkembang dengan cara-cara yang secara pribadi penting bagi kita, untuk merasa bahwa kita sedang berkembang, belajar menjadi dewasa, menggunakan sumber-sumber pribadi kita sendiri, meningkatkan kompetensi kita dan penguasaan kita atas berbagai keadaan dan menjadi orang yang kita dambakan. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi akan muncul perasaan-perasaan gagal, keterasingan, kepahitan, peluang yang disia-siakan, berada di jalan buntu dan tidak memiliki harapan.

Motivasi berarti perilaku yang dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan tertentu yang dirasakan. (Winardi, 2001 : 141) pendapat lain mendefinisikan motivasi adalah proses yang terjadi pada saat kebutuhan (*needs*) berubah menjadi dorongan (*drives*) dan akhirnya mencapai tujuan yang diinginkan (Ruky, 2002 : 133).

Asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Produktivitas kerja adalah perbandingan hasil (*output*) dengan masukan (*input*) dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah. (Hasibuan, 2006 : 146)

Motivasi diartikan sebagai proses yang menghasilkan sesuatu intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan dan hasil". (Robbins, 2003:208)

Ada juga ahli berpendapat bahwa motivasi adalah semua alat atau psikologis yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai respon."(Stevenson,2003:2)

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 bertingkah laku dalam mencapai tujuan.(Rivai, 2006:455)

Salah satu aspek memanfaatkan pegawai ialah pemberian motivasi (daya perangsang) kepada pegawai, dengan istilah populer sekarang pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Telah dibatasi bahwa memanfaatkan pegawai

yang memberi manfaat kepada perusahaan. Ini juga berarti bahwa setiap pegawai yang memberi kemungkinan bermanfaat ke dalam perusahaan, diusahakan oleh pemimpin agar kemungkinan itu menjadi kenyataan. Usaha untuk merealisasi kemungkinan tersebut ialah dengan jalan memberikan motivasi. Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya (Manulang, 2002).

Menurut The Liang Gie Cs. (Matutina dkk, 2003) bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang manajer dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik pegawainya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motivasi dengan penguasaan manajer terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motivasi, maka manajer dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.

Menurut Martoyo (2000:102) motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) disini dimaksudkan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan kecenderungan untuk

mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia.

Motivasi berasal dari motive atau dengan prakata bahasa latinnya, yaitu *movere*, yang berarti “mengerahkan”. Seperti yang dikatakan Liang Gie dalam bukunya Martoyo (2000:103) motif atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual.

Dengan demikian motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa *motivation* adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Martoyo, 2000:103).

Manusia dalam aktivitas kebiasaannya memiliki semangat untuk mengerjakan sesuatu asalkan dapat menghasilkan sesuatu yang dianggap oleh dirinya memiliki suatu nilai yang sangat berharga, yang tujuannya jelas pasti untuk melangsungkan kehidupannya, rasa tentram, rasa aman dan sebagainya.

Menurut Martoyo (2000:104) motivasi kinerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (2000:40) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering

kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:

- a. Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
- b. Motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya (Gitosudarmo dan Mulyono, 2000:40).

Menurut George R. dan Leslie W. (dalam bukunya Matutina. dkk , 2003) mengatakan bahwa motivasi adalah “.....*getting a person to exert a high degree of effort ....*” yang artinya motivasi membuat seseorang bekerja lebih berprestasi. Sedang Ravianto (2001) dalam bukunya ada beberapa faktor yang dapat

mempengaruhi motivasi kinerja, yaitu atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang, jenis pekerjaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action atau activities*) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan :

1. Pengaruh perilaku.
2. Kekuatan reaksi (maksudnya upaya kerja), setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan.
3. Persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu. (Campell, 2001).

Teori motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu teori kepuasan (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori ini dikenal dengan nama konsep Higiene, yang mana cakupannya adalah:

1. Isi Pekerjaan.

Hal ini berkaitan langsung dengan sifat-sifat dari suatu pekerjaan yang dimiliki oleh tenaga kerja yang isinya meliputi :

Prestasi, upaya dari pekerjaan atau karyawan sebagai aset jangka panjang dalam menghasilkan sesuatu yang positif di dalam pekerjaannya, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu.

## 2. Faktor Higienis.

Suatu motivasi yang dapat diwujudkan seperti halnya : gaji dan upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antara pribadi, kualitas supervisi.

Pada teori tersebut bahwa perencanaan pekerjaan bagi karyawan haruslah menunjukkan keseimbangan antara dua faktor.

### Teori Motivasi Kepuasan.

Teori yang didasarkan pada kebutuhan insan dan kepuasannya. Maka dapat dicari faktor-faktor pendorong dan penghambatnya. Pada teori kepuasan ini didukung juga oleh para pakar seperti Taylor yang mana teorinya dikenal sebagai Teori Motivasi Klasik. Teori secara garis besar berbicara bahwa motivasi kerja hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis. Yaitu bagaimana mempertahankan hidupnya. Selain itu juga

Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hirarchi*) dari Abraham Maslow yang menyatakan bahwa motivasi kerja ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis, baik yang berupa materi maupun non-materi. Secara garis besar tersebut teori jenjang kebutuhan dari Maslow dari yang rendah ke yang paling tinggi yang menyatakan bahwa manusia tidak pernah merasa puas, karena kepuasannya bersifat sangat relatif maka disusunlah hirarki kebutuhan seperti hasrat menyusun dari yang teruraikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan pokok manusia sehari-hari misalnya kebutuhan untuk makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya (*physical*

*need*). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah, apabila sudah terpenuhi maka diikuti oleh hirarki kebutuhan yang lainnya.

2. Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari yang membayangkan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya (*safety need*).
3. Kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menjadi anggota kelompok pergaulan yang lebih besar (*esteem needs*).
4. Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman, dan kemasyhuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa (*the need for self actualization*). Kebutuhan tersebut sering terlihat dalam kehidupan kita sehari-hari melalui bentuk sikap dan perilaku bagaimana menjalankan aktivitas kehidupannya (Zainun , 2001).
5. Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan, pujian, penghargaan, dan pengakuan (*esteem need*).

Teori Motivasi Proses.

Teori ini berusaha agar setiap pekerja giat sesuai dengan harapan organisasi perusahaan. Daya penggerakannya adalah harapan akan diperoleh si pekerja.

Dalam hal ini teori motivasi proses yang dikenal seperti :

- Teori Harapan (*Expectancy Theory*), komponennya adalah: Harapan, Nilai (*Value*), dan Pertautan (*Instrumentality*).
- Teori Keadilan (*Equity Theory*), hal ini didasarkan tindakan keadilan diseluruh lapisan serta obyektif di dalam lingkungan perusahaannya.
- Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*), hal ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat dari pelaku dengan pemberian kompensasi.

Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*) dari McClelland

Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah :

- 1) Kebutuhan akan prestasi dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan : kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi : hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib (Robbins , 2002)

Teori X dan Y dari Mc. Gregor.

Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan mana yang menganut teori Y.

Pada asumsi teori X menandai kondisi dengan hal-hal seperti karyawan rata-rata malas bekerja, karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab, karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi, karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri. Sedangkan pada asumsi teori Y menggambarkan suatu kondisi seperti karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan, dapat memikul tanggung jawab, berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi, karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi (Robbins dalam Umar, 2000).

Dalam hal ini motivasi dan kemampuan karyawan merupakan salah satu aspek atau faktor yang dapat meningkatkan sinergik (*synergistic effect*). Maka pembinaan terhadap sumber daya manusia tidak pada penyelenggaraan latihan (training) saja, tetapi juga didukung dengan pengembangan atau pembinaan selanjutnya (*development*).

Menurut Mitchell (dalam Winardi, 2000) tujuan dari motivasi adalah memprediksi perilaku perlu ditekankan perbedaan-perbedaan antara motivasi, perilaku dan kinerja (performa). Motivasilah penyebab perilaku; andai kata perilaku tersebut efektif, maka akibatnya adalah berupa kinerja tinggi.

### **2.2.2 Teori-teori Motivasi**

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu

tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobbinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Landy dan Becker membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi ini menjadi 5 kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran.

### **2.2.3 Teori Motivasi Abraham Maslow**

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu

peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.

- Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya).
- Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki).
- Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).
- Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

#### **2.2.4 Teori Motivasi Herzberg**

Menurut Herzberg ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor

intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

### **2.2.5 Teori Motivasi Douglas Mcgregor**

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), Menurut teori X empat pengandaian yang dipegang manajer

- Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja
- Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y :

- Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.
- Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

### **2.2.6 Teori Motivasi Vroom**

Teori dari Vroom tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.
- Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu).
- Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

### **2.2.7 Teori Achievement Mc Clelland**

Yang dikemukakan oleh Mc Clelland menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi).
- *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan *socialneed*-nya Maslow).
- *Need for Power* (dorongan untuk mengatur).

### 2.2.8 Clayton Alderfer Erg

Clayton Alderfer menyetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Menurut Hasibuan (2006 : 152) :

- Teori Kepuasan (*content Theory*) yang memusatkan pada apa-nya motivasi.
- Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan fisik dan rohani merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.
- Teori Motivasi Proses (*Process Theory*) yang memusatkan pada bagaimana-nya motivasi.
- Teori ini pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer.
- Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitikberatkan pada cara di mana perilaku dipelajari.
- Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

### 2.2.9 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Hasibuan (2006 : 153) faktor- faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kelompok (*teamwork*) dalam bekerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

#### 1. Tujuan

Visi, misi dan tujuan yang jelas akan membantu team dalam bekerja. Namun hal tersebut belum cukup jika visi., misi dan tujuan yang ditetapkan tidak sejalan dengan kebutuhan dan tujuan para anggota.

#### 2. Tantangan

Manusia dikarunia mekanisme pertahanan diri yang di sebut "*fight atau flight syndrome*". Ketika dihadapkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut (*fight*) atau menghindar (*flight*). Dalam banyak kasus tantangan yang ada merupakan suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan. Dengan kata lain tantangan tersebut justru merupakan motivator, namun demikian tidak semua pekerjaan selalu menghadirkan tantangan. Sebuah team tidak selamanya akan menghadapi suatu tantangan. Pertanyaannya adalah bagaimana caranya memberikan suatu tugas atau pekerjaan yang menantang dalam interval. Salah satu kriteria yang dapat dipakai sebagai acuan apakah suatu tugas memiliki tantangan adalah tingkat kesulitan dari tugas tersebut. Jika terlalu sulit, mungkin dapat dianggap sebagai hal yang mustahil dilaksanakan, maka team bisa saja menyerah sebelum mulai mengerjakannya. Sebaliknya, jika terlalu mudah maka team juga akan

malas untuk mengerjakannya karena dianggap tidak akan menimbulkan kebanggaan bagi yang melakukannya.

### 3. Keakraban

Team yang sukses biasanya ditandai dengan sikap akrab satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota team saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota team.

### 4. Tanggung jawab

Secara umum, setiap orang akan termotivasi ketika diberi suatu tanggung jawab. Tanggung jawab mengimplikasikan adanya suatu otoritas untuk membuat perubahan atau mengambil suatu keputusan. Team yang diberi tanggung jawab dan otoritas yang proporsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

### 5. Kesempatan untuk maju

Setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan keterampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. Jika dalam sebuah team setiap anggota merasa bahwa team tersebut dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal-hal tersebut di atas, maka akan tercipta motivasi dan komitmen yang tinggi. Hal ini penting, mengingat bahwa perkembangan

pribadi memberikan nilai tambah bagi individu dalam meningkatkan harga diri.

#### 6. Kepemimpinan

Tidak dalam mendapatkan komitmen dari anggota team. Leader berperan dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi team untuk bekerja dengan tenang dan harmonis. Seorang leader yang baik juga dapat memahami 6 faktor yang dapat menimbulkan motivasi seperti yang disebutkan diatas.

### **2.3 Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi**

Pada dasarnya kepemimpinan erat kaitannya dengan sebuah team kerja, dimana team kerja sangat erat pula kaitannya dengan sikap seorang pemimpin dalam memotivasi para bawahannya maupun teamnya dalam bekerja. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan keterkaitan yang cukup erat antara kepemimpinan dengan motivasi bawahannya. Jika seorang pemimpin mampu memberikan motivasi kepada karyawannya, maka tidak salah jika karyawannya mampu bekerja dengan baik begitu pula sebaliknya.

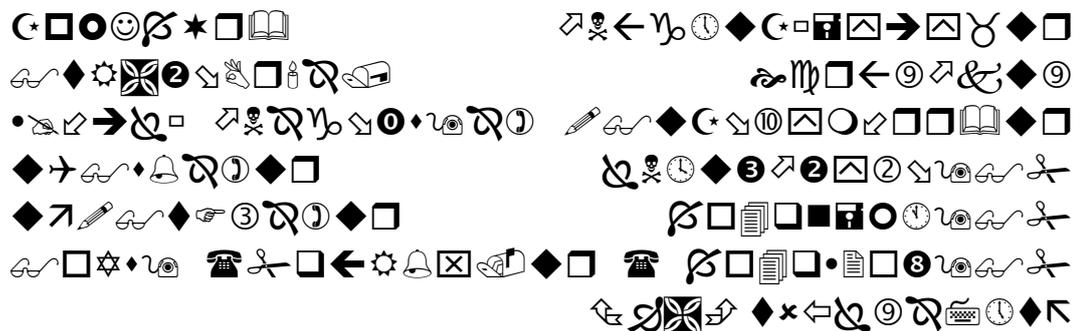
Didalam organisasi sekiranya pemimpin telah memahami bahwa pegawai atau individu memiliki berbagai motif yang mendorong perilaku dan tindakan mereka. fungsi kepemimpinan pada dasarnya adalah tindak lanjut dari pemahaman para menejer terhadap bagaimana karakteristik motif dan perilaku pegawai dalam organisasi. bagaimana semestinya para menejer mengarahkan dan memotivasi para pegawai menjadi esensi pokok dari kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri merupakan bagian dari fungsi pengarahan dalam manajemen. sekiranya fungsi pengarahan dalam manajemen ingin direalisasikan,

maka kepemimpinan menjadi salah satu pokok yang harus dipahami. (Saefulllah 2005:254)

## 2.4 Pandangan Islam terhadap kepemimpinan dan motivasi

Dalam ajaran Islam setiap manusia adalah pemimpin dan pasti akan dimintai pertanggung jawabannya oleh Si Pemberi Amanah, yaitu Allah SWT. Perbedaannya hanya terletak pada komunitas, kuantitas, wilayah cakupan, dan tentu saja simbol-simbol kepemimpinan.

Didalam Islam juga telah dijelaskan secara gamblang tentang peran serta seorang pemimpin yang baik dalam memberikan motivasi kepada bawahannya, seperti yang tertera dalam surat Al-Anbiya ayat 73 :



Artinya: *Dan kami Telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan Hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah*

Berdasarkan ayat di atas dapat ditarik sebuah pemahaman bahwa seorang pemimpin yang arib dan bijaksana adalah pemimpin yang mampu memberikan petunjuk yaitu berupa motivasi dan arahan yang baik kepada bawahannya. Motivasi dan arahan yang diberikan merupakan motivasi yang baik, penuh kesabaran dan meyakini bahwa ada pertanggung jawaban yang harus dilaksanakan

kelak dihadapan yang maha kuasa. Jika sikap tersebut dapat tertanam dengan baik, maka seorang pemimpin dapat senantiasa memberikan motivasi kepada bawahannya.

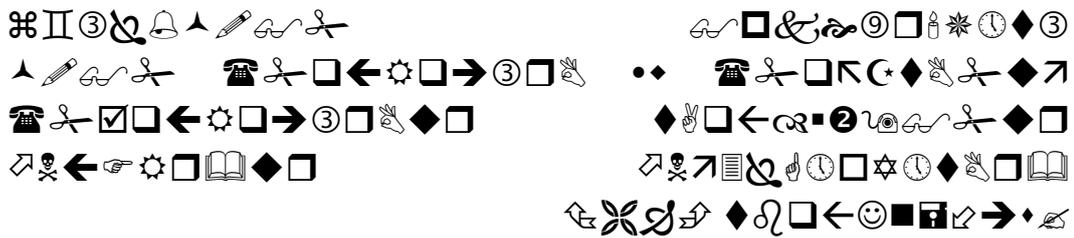
Hal yang lebih luar biasa lagi dalam islam adalah dimana :

1. Pemimpin yang memberi petunjuk berdasarkan perintah Allah, artinya pemimpin yang menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar*.
2. Pemimpin yang bersikap sabar.
3. Pemimpin yang meyakini kebenaran ayat-ayat Allah.
4. Memiliki semangat reformasi (*Ishlaah*) dan selalu berupaya untuk berbuat baik (*ft'la al-khayrat*).
5. Memiliki kesadaran dengan selalu *bertaqarrub* kepada Allah, sebagaimana yang dilakukan oleh Khulafa Al-Rasyidin.

Dalam sebuah hadist yang membahas tentang kepemimpinan dijelaskan sebagai berikut :

*Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari dan Muslim).*

Hal ini berarti seorang pemimpin sebagai pemegang amanat, baik dari Allah maupun dari manusia harus bertanggung jawab penuh terhadap amanah yang telah diberikan kepadanya dan tidak berkhianat, sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-qur'an surat Al-Anfal ayat 27 :



Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.*

Berdasarkan ayat dan hadits tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya, termasuk dalam hal ini adalah memberikan motivasi kepada para karyawannya sebagai wujud rasa kepeduliannya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Begitulah islam memuliakan seorang pemimpin, namun kepemimpinan yang dimaksud disini adalah kepemimpinan yang baik pula.

### 2.5 Kerangka Konsep Penelitian

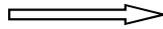
Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat membantu peneliti dalam menentukan arah kebijaksanaan saat pelaksanaan penelitian.kerangka penelitian ini merupakan skema yang menggambarkan hubungan variabel-variabel yang terlibat dalam hal ini, sesuai dengan teori yang ada.

Adapun variabel nya adalah gaya kepemimpinan (X) yang memiliki hubungan yang positif terhadap motivasi kerja (Y). Dalam penelitian ini, penulis menggambarkan kerangka konsep pemikiran sebagai berikut:

**Gambar II.1 Kerangka Pemikiran**



Gaya Kepemimpinan (X)



## 2.6 Hipotesis

Bertitik tolak dari latar belakang permasalahan yang dihadapi oleh PT. Fitra Wika Pekanbaru dan didukung oleh teori-teori, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis sebagai suatu kesimpulan sementara, yaitu “ *Diduga Gaya Kepemimpinan (Style Leadership) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Fitra Wika Pekanbaru*”.

## 2.7 Variabel Penelitian

Adapun variabel penelitian yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Gaya Kepemimpinan
- b. Motivasi kerja

## 2.8 Konsep Operasional Penelitian

**Tabel II.1 Variabel operasional dari gaya kepemimpinan dan motivasi**

No	Variabel	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan (x) norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain seperti yang ia lihat	<ol style="list-style-type: none"><li>a. Melaksanakan tugas dan ikut berpartisipasi dengan kelompok</li><li>b. Membina hubungan dengan karyawan</li><li>c. Penuh kepercayaan</li><li>d. Penuh penghargaan dengan kelompok</li></ol>

2	<p>Motivasi (y) adalah mempersoalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemberian kompensasi</li> <li>b. Tunjangan yang diterima</li> <li>c. Keadaan lingkungan perusahaan</li> <li>d. Sistem penghargaan</li> <li>e. Pemberian kesempatan untuk mengembangkan / meningkatkan karier</li> <li>f. Sosialisasi karyawan</li> <li>g. Pengembangan karyawan</li> </ul>
---	---	--