

BAB II

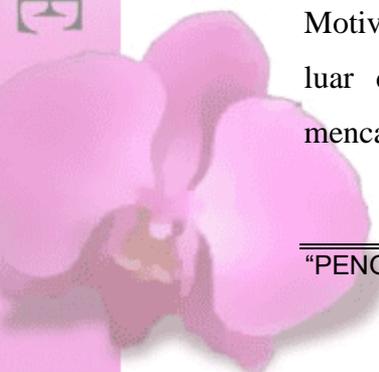
KAJIAN PUSTAKA

2.1. Motivasi

2.1.1 Pengertian Motivasi

Abraham Sperling (1981:183) yang dikutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangku Negara (2009:93) mengemukakan bahwa *“Motive is defined as tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive.”* (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif). American Encyclopedia yang dikutip oleh Malayu hasibuan (2009:142) *Motivation: that predisposition (it self the subject of much controveny) withen the individual wich arouses sustain and direct his behavior.motivation involve such factor as biological and emotional need that can only be inferred from observation behavior.* (Motivasi adalah suatu kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang dibangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia). William j. Stanton (1981:101) yang dikutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangku Negara (2009:93) mendefinisikan bahwa *„A Motive Is a Stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisty”*. (suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.) Strooner (1992) yang dikutip Soekidjo Notoatmojo (2009:115) mendefinisikan bahwa Motivasi adalah: suatu hal yang menyebabkan dan mendukung tindakan atau perilaku seseorang.

Penulis berpendapat bahwa motivasi secara sederhana diartikan sebagai suatu dorongan untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan yang memiliki nilai. Motivasi juga dapat diartikan sebagai katan yang muncul dari dalama ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.



2.1.2. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Wiludjeng (2007:162) bahwa motivasi dapat dibedakan menjadi beberapa kelompok :

a) Motivasi positif

Adalah merupakan dorongan terhadap karyawan yang dapat berupa misalnya, hadiah, pujian, insentif, piagam dan lain sejenisnya.

Pada jenis ini, pimpinan memberikan kemungkinan memperoleh hadiah terhadap hasil yang telah dicapai oleh bawahannya yang dapat berupa tambahan uang, imbalan dan sebagainya

b) Motivasi negatif

Adalah dorongan terhadap karyawan atau bawahan yang biasanya berupa ancaman, hukuman ataupun sanksi-sanksi.

Pada jenis ini, apabila pegawai atau karyawan tidak melakukan sesuatu seperti yang diinginkan, perusahaan akan mengambil kebijaksanaan untuk memberitahukan bahwa pekerja tersebut mungkin akan kehilangan sesuatu seperti misalnya kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatannya.

2.1.3. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2008:146) mengemukakan bahwa tujuan motivasi antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.1.4 Asas-asas Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:146), asas-asas motivasi adalah sebagai berikut :



1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

2.1.5 Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2009:233-239) yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Gaji (salary).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki system kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

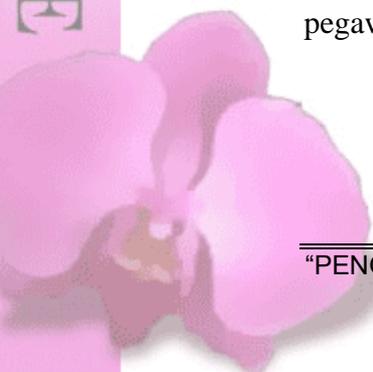


- a. Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
 - b. Ketepatan pembayaran gaji.
 - c. Pemberian bonus atau insentif harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
 - d. Selalu ditinjau kembali
 - e. Mencapai sasaran yang diinginkan.
 - f. Mengangkat harkat kemanusiaan.
 - g. Berpijak pada peraturan yang berlaku.
2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif. Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (feed back).

3. Kebijakan dan Administrasi.

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai.



4. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan social secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai sounding board terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

5. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebanyak 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

6. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil performace yang tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi



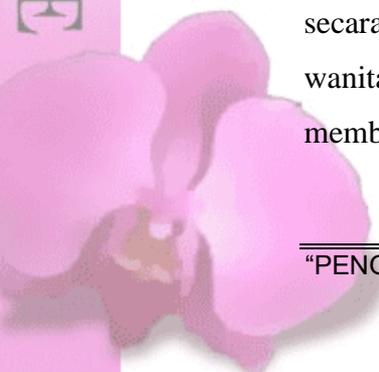
kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Teknik pemerikayaan pekerjaan dapat dijadikan sebagai sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja.

7. Peluang untuk maju

Peluang untuk maju (advance) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

8. Pengakuan atau penghargaan (recognition).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan



prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

9. Keberhasilan (achievement).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan

2.1.6 Teori Motivasi

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori hirarki kebutuhan (*hirarchi of need theory*) dari Abraham Maslow Menemukakan bahwa seseorang dimotivasi oleh beberapa tingkatan kebutuhan yang tersusun dalam suatu susunan hirarki. Maslow mengidentifikasika secara umum ada lima jenis kebutuahan yang memotivasi seseorang dan tersusun berdasarkan kepentingannya:

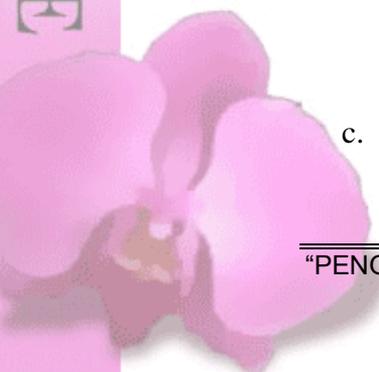
a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah semua kebuhan dasar fisik manusia termasuk makanan, air, dan oksigen. Jika direfleksikan dalam ruang lingkup perusahaan hal ini termasuk kebutuhan-kebutuhan seperti kenyamanan suhu udara di tempat kerja dan gaji minimum untuk mencukupi kebutuhan pokok.

b. Kebutuhan akan rasa aman

Kenutuhan akan rasa aman mncakup semua kebutuhan terhadap lingkungan yang aman dan terlindungi baik secara fisik maupun emosi serta bebas dari ancaman termasuk lingkungan yang tertib dan kemerdekaan dari tindakan kekerasan. Dalam lingkup dunia kerja, kebutuhan ini terefleksikan menjadi keamanan kerja, pungutan liar, dan jenis pekerjaan yang aman.

c. Kebutuhan untuk diterima



Kebutuhan ini mencerminkan hasrat untuk diterima oleh lingkungan, hasrat untuk bersahabat, menjadi bagian dari sebuah kelompok, dan dikasihi. Dalam organisasi kebutuhan-kebutuhan ini mempengaruhi hasrat untuk memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, berpartisipasi dalam kelompok kerja dan memiliki hubungan baik dengan supervisor.

d. Kebutuhan untuk dihargai

Kebutuhan ini berhubungan dengan hasrat untuk memiliki citra positif dan menerima perhatian, pengakuan dan apresiasi dari orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan untuk dihargai menunjukkan motivasi untuk diakui, tanggung jawab yang besar, status yang tinggi, dan pengakuan atas kontribusi pada organisasi.

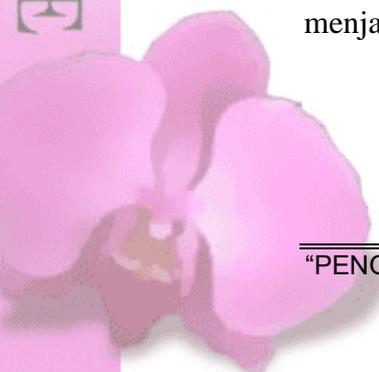
e. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk mengalami pemenuhan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi. Kebutuhan ini diantaranya adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri, dan menjadi orang yang lebih baik. Kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi di organisasi dengan cara memberikan kesempatan bagi orang-orang untuk tumbuh, mengembangkan kreativitas, dan mendapatkan pelatihan untuk dapat mengerjakan tugas yang menantang serta melakukan pencapaian.

2. Teori ERG (Existence, Relatedness, dan Growth)

Variasi dari teori Maslow adalah teori yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer. Menurut beliau dorongan motivasi timbul dari tiga macam kebutuhan yang disebut sebagai ERG, yaitu Existence, Relatedness, dan Growth.

Kebutuhan eksistensi berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis seperti makan, minum, gaji dan kondisi kerja. Kebutuhan interaksi (Relatedness berasal dari kebutuhan berhubungan dengan orang lain, keluarga, atasan, bawahan, teman atau bahkan musuh. Kebutuhan pertumbuhan (Growth) mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau lebih produktif. Alderfer menyingkat lima kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan.



3. Teori X dan Y McGregor

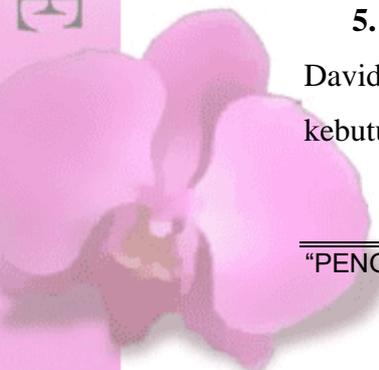
Teori X adalah pandangan negatif orang-orang yang mengasumsikan bahwa para pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja secara efektif. Sedangkan teori Y adalah pandangan positif yang mengasumsikan bahwa karyawan menikmati pekerjaan, mencari dan menerima tanggung jawab, dan berlatih mengarahkan diri. McGregor percaya bahwa asumsi teori Y akan menjadi panduan praktik Manajemen dan menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menantang dan penuh tanggung jawab, serta hubungan kelompok yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan.

4. Teori dua faktor Herzberg

Teori ini juga disebut teori motivasi higienis. Teori ini mengusulkan bahwa faktor-faktor intrinsik yang berkaitan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Herzberg ingin mengetahui ketika seseorang merasa sangat nyaman (puas) atau tidak nyaman (tidak puas) dengan pekerjaan mereka. Ia menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang saat mereka merasa nyaman dengan pekerjaan mereka secara signifikan berbeda dengan jawaban yang mereka berikan ketika mereka merasa tidak nyaman. Ketika orang merasa nyaman dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung untuk menyebutkan faktor-faktor intrinsik yang timbul dari pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Disisi lain ketika mereka merasa tidak puas, mereka cenderung untuk menyebutkan faktor-faktor ekstrinsik yang timbul dari konteks pekerjaan, seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Selain itu, Herzberg yakin bahwa bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang selama ini diyakini. Menghilangkan karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan belum tentu membuat pekerjaan itu lebih memuaskan (atau memotivasi).

5. Teori Tiga Kebutuhan McClelland

David McClelland dan rekan-rekannya mengatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan bawaan) yang merupakan motivator utama



dalam pekerjaan. Ketiga kebutuhan itu adalah: (1). Kebutuhan akan prestasi (nAch), yang merupakan pendorong untuk sukses dan unggul dalam kaitannya dengan serangkaian standar, (2). Kebutuhan akan kekuasaan (nPow), yang merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara dimana mereka tidak akan bersikap sebaliknya, dan (3). Kebutuhan akan afiliasi (n Aff), yang merupakan keinginan atas hubungan antar pribadi yang akrab dan dekat. Dari ketiga kebutuhan ini, kebutuhan akan prestasi yang telah diteliti paling banyak.

2.1.7 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Gozali saydam (2000:370-374) faktor intern yang mempengaruhi pemberian motivasi seseorang adalah sebagai berikut:

1. Kematangan pribadi

Kematangan pribadi seseorang sangat berpengaruh terhadap motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Orang yang memiliki sifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga agak susah untuk dapat bekerja sama dalam membuat prestasi kerja. Mungkin saja ia dapat dan mampu bekerja sendiri, tetapi belum tentu cocok bila ia bekerja berdampingan dengan orang lain dalam proses hasil akhir. Sebaliknya, orang yang tingkat kematangan pribadinya lebih tinggi, akan lebih mudah termotivasi, dan tanpa dimotivasipun yang bersangkutan mampu bekerja dengan tekun dalam membuat prestasi kerja.

2. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang amat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Seorang karyawan yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih mudah termotivasi, karena ia sudah mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan lebih rendah. Dengan pengetahuan dan wawasan yang lebih luas itu akan lebih mudah mengerti dan memahami serta mengantisipasi perkembangan perusahaan dan memahami apa yang dibutuhkan perusahaan dari dirinya. Bahkan dengan pengetahuan yang ada padanya, ia dapat memberikan saran-saran perbaikan dalam penerapan pemberian motivasi yang berlaku dalam perusahaan.

3. Keinginana dan harapan pribadi

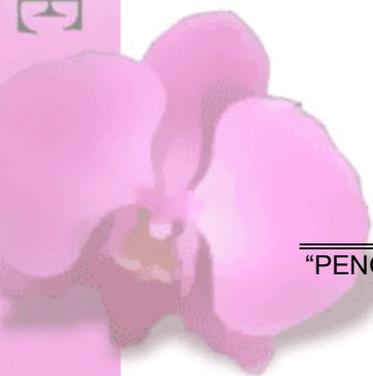
Menurut teori kebutuhan yang dikemukakan oleh banyak ahli, bahwa usaha untuk memenuhi kebutuhan merupakan faktor yang mendominasi seseorang untuk mau bekerja dengan baik. Kebutuhan dianggap sebanding lurus dengan motivasi. Semakin besar kebutuhan seseorang maka semakin besar pula motivasi yang bersangkutan untuk mau bekerja keras. Karena yang bersangkutan percaya bahwa dengan bekerja giat dan keras, mereka akan mampu memenuhi kebutuhannya.

4. Kebutuhan

Seseorang mau bekerja keras apabila ada keinginan dan harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan. Ia akan bekerja dengan lebih optimal bila keinginan dan harapan itu dapat terpenuhi. Sekiranya keinginan dan harapan ini tidak mungkin terwujud atau tidak ada jaminan untuk dapat terlaksana maka yang bersangkutan akan tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaan.

5. Kelelahan dan kebosanan

Kelelahan dan kebosanan merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja seseorang. Berkurang semangat gairah kerja akan mengurangi tingkat prestasi yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kelelahan dan kebosanan tidak mungkin dapat dilenyapkan karena merupakan suatu keadaan yang selalu menghinggapi kondisi fisik dan mental seseorang yang sedang bekerja. Karyawan yang berada pada tingkat kelelahan dan kebosanan, akan memperlihatkan gejala-gejala turunnya produktivitas kerja, yang ditandai dengan berbagai kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan. Semua itu muncul akibat konsentrasi fisik dan pikiran yang sudah menurun dan tidak mungkin menerima motivasi lagi.



2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian kepemimpinan

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982:83), mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

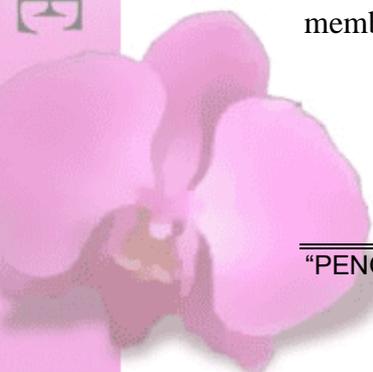
James A.F. Stoner (1982:468) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas hubungan tugas anggota kelompok.

Sedangkan pengertian kepemimpinan menurut Goerge R. Terry (1972:458) adalah: Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.

Wahjosumidjo (2005): Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (personality), kemampuan (ability) dan kesanggupan (capability). Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan (activity) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi.

2.2.2 Pengertian Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan (Kartini Kartono, 1994: 27). Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan.



2.2.2.1 Macam-Macam Teori Kepemimpinan

Mulyana (2005) mengemukakan bahwa teori-teori munculnya seseorang pemimpin ada tiga teori, yaitu:

1. Teori Genetis

Inti dari ajaran teori ini tersimpul dalam sebutan : *“leaders are born and not made”*. Teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan yang alami. Pemimpin itu tidak dibuat melainkan dilahirkan. Jadi dapat dikatakan bahwa pemimpin itu ada dengan membawa bakat-bakat memimpin yang luar biasa sejak ia dilahirkan. Dalam teori ini dikatakan bahwa dia ditakdirkan untuk menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga.

Seseorang bisa menjadi pemimpin karena kelahirannya. Sejak ia lahir, bahkan sejak ia di dalam kandungan, ia telah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. Pelbagai pengalaman dalam hidupnya akan semakin melengkapinya untuk menjadi pemimpin di kemudian hari. Teori ini mengatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan. Karena orang tuanya menjadi pemimpin, maka anaknya juga menjadi pemimpin. Kalau orang tuanya dulu tidak menjadi pemimpin, maka dipandangnya orang tidak cakap menjadi pemimpin. Teori ini biasanya dianut dan hidup dikalangan kaum bangsawan. Misalnya di Yogyakarta yang dapat menjadi Sultan (Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta) hanyalah keturunan Sultan Yogyasaja. Seseorang bisa menjadi pemimpin karena mewarisi posisi atau jabatan kepemimpinan dari orang tuanya. Teori ini biasanya berlaku pada zaman dinasti kekaisaran atau kerajaan. Kadang-kadang yang bersangkutan tidak memenuhi syarat untuk bisa menjadi pemimpin, tetapi karena ketentuan dinasti itulah, maka ia tetap bisa menjadi pemimpin. Tidak heran jika kemudian timbul pelbagai masalah akibat ketidakmampuan tersebut.

2. Teori Sosial

Inti ajaran teori sosial ini ialah bahwa *“leaders are made and not born”*, jadi merupakan kebalikan dari teori genetis. Teori ini menentang pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila memang disiapkan dan diberikan pendidikan atau pengalaman yang cukup, di samping juga

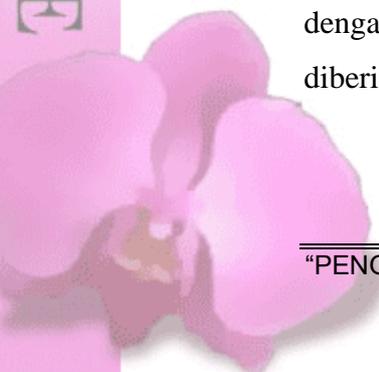
atas kemauannya sendiri. Teori ini mengungkapkan bahwa pemimpin itu disiapkan, di didik, dan di bentuk melalui pelatihan dan tidak begitu saja dilahirkan. Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan dari diri sendiri.

Seseorang bisa menjadi pemimpin karena pembentukan. Jika ia memiliki keinginan yang kuat, sekalipun ia tidak dilahirkan sebagai seorang pemimpin, ia bisa menjadi seorang pemimpin yang efektif. Pemimpin yang baik mengembangkan dirinya melalui proses tiada henti baik dalam belajar mandiri, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Pada hakikatnya semua orang sama dan dapat menjadi pemimpin. Tiap-tiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja memiliki kesempatan atau tidak.

3. Teori Ekologis

Teori ini timbul sebagai reaksi terhadap teori genetis dan teori kejiwaan/sosial yang pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik apabila pada waktu lahir telah memiliki bakat kepemimpinan, dan bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui proses pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu. Teori genetis berpendapat, bahwa orang menjadi pemimpin karena memang sudah ditakdirkan dan teori kejiwaan/sosial mengemukakan bahwa kepemimpinan itu bukan ditakdirkan, akan tetapi dibentuk oleh pengaruh lingkungan, maka teori ekologis mengakui kedua-duanya, artinya bahwa seseorang itu hanya akan bisa menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahir telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat-bakat itu kemudian diasah melalui pendidikan.

Semua teori di atas dapat digunakan dalam pemunculan seorang pemimpin, tergantung pada situasi dan kondisi yang ada. Seseorang yang memang “ditakdirkan” sebagai pemimpin pun, jika tidak bersedia mengembangkan diri dalam pelbagai proses yang melengkapi dirinya, tidak akan bisa memimpin dengan baik. Tetapi semua bakat pemimpin itu tidak ada gunanya jika ia tidak diberi kesempatan untuk memimpin. Adanya kesempatan yang diberikan akan



sangat menolong. Menurut Ordway Tead, timbulnya seorang pemimpin itu karena:

- a. Membentuk diri sendiri (self constituted leader, self made man, born leader).
- b. Dipilih oleh golongan. Ia dipilih karena jasa-jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi.
- c. Ditunjuk oleh atasan. Ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasan.

2.2.3 Macam-macam pendekatan studi kepemimpinan

1. Teori Pendekatan Sifat (Traith Approach Theory)

Pendekatan ini berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan cara: 1) Membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin. 2) Membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Teori awal tentang sifat-sifat pemimpin dapat ditelusuri kembali sejak zaman Yunani Kuno dan Roma. Ketika itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan. Teori ini disebut teori The Great Man. Menurut teori ini, jika seseorang dilahirkan sebagai pemimpin, maka ia akan menjadi pemimpin. Penelitian tentang pemimpin efektif dan tidak efektif mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif tidak berdasarkan pada sifat manusia tertentu, tetapi terletak pada seberapa jauh sifat seorang pemimpin dapat mengatasi keadaan yang dihadapinya. Sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif antara lain: ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan, dan keadilan. Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (leader are born, not built), artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan di didik atau di latih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia.

Menurut Kouzes dan Posner (2004), dari 20 sifat-sifat pemimpin yang ditemukan, mayoritas responden memilih empat sifat teratas, yaitu:

a) *Honest* (kejujuran)

Kejujuran lebih sering dipilih dibandingkan sifat yang lain. kejujuran juga berhubungan dengan nilai dan etika. Kita menghargai pemimpin yang mempunyai pendirian tentang prinsip yang penting, dan menolak pemimpin yang tidak yakin pada diri mereka sendiri. Kita tidak bisa percaya pada pemimpin yang tidak bisa menunjukkan nilai-nilai, etika, dan standar mereka.

b) *Forward Looking* (mempunyai pandangan jauh ke depan)

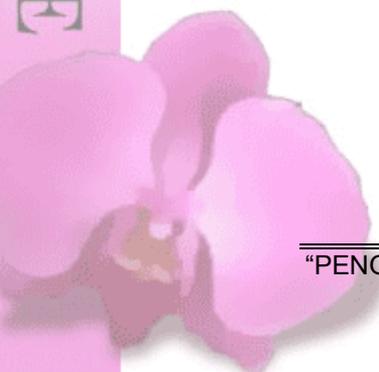
Pemimpin diharapkan mempunyai rasa terhadap arah dan perhatian terhadap masa depan organisasi. Jelas bahwa pemimpin harus tahu ke mana mereka akan pergi membawa organisasi jika mereka berharap orang lain bersedia bergabung dalam menjalankan organisasi. Yang dimaksud dengan kemampuan memandang ke depan ini adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menetapkan atau memilih tujuan. Seorang pemimpin diharapkan punya orientasi yang baik menuju masa depan.

c) *Inspiring* (inspirasi)

Kita mengharapkan seorang pemimpin yang antusias, penuh semangat, dan berpandangan positif tentang masa depan, mereka diharapkan mampu memberikan inspirasi. Tidak cukup hanya mempunyai impian tentang masa depan, tetapi juga dapat menyampaikan wawasan dengan cara tertentu yang antusias, berenergi. Selain itu, sikap positif dari pemimpin dapat mengubah konteks pekerjaan sehingga lebih bermakna. Salah satu penentu kualitas seorang pemimpin adalah mampu memberikan inspirasi.

d) *Competent* (cakap)

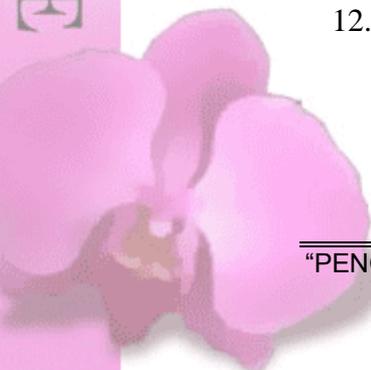
Kecakapan pemimpin tidak harus mengacu pada kemampuan pemimpin dalam teknologi, inti operasi. Bahkan, jenis kecakapan yang dituntut rasanya bervariasi sesuai dengan kedudukan pemimpin dan keadaan organisasi. Akan tetapi, pemimpin tidak perlu mempunyai kecakapan yang sama dengan bawahan. Yang lebih penting pemimpin harus mempunyai



waktu untuk belajar dan bekerja sebelum membuat perubahan dan keputusan yang berpengaruh pada setiap orang dalam organisasi. Namun bagaimanapun, selalu ada kecenderungan yang menunjukkan perlunya kecakapan teknis pemimpin. Pemimpin yang baik dalam jasa profesional mempunyai sedikit tanggung jawab klien secara langsung, tetapi harus memiliki kecakapan seperti konsultan. Kecakapan yang perlu bagi pemimpin disebut sebagai “kecakapan nilai tambah”. Kecakapan fungsional diperlukan, tetapi belum cukup, harus ada nilai tambah. Punya catatan prestasi meraih kemenangan adalah satu cara untuk disebut cakap. Keunggulan dalam keahlian memimpin itu merupakan dimensi lain dari kecakapan. Kemampuan untuk menantang, memberi inspirasi, memungkinkan, menjadi teladan, dan mendorong juga harus ditunjukkan jika pemimpin ingin dipandang mampu oleh bawahannya.

Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, menurut Sondang P. Siagian adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya
2. Berpengetahuan luas.
3. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi yang dipimpinnya akan berhasil.
4. Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas dari tujuan yang hendak dicapai.
5. Memiliki stamina (daya kerja) yang besar.
6. Gemar dan cepat mengambil keputusan
7. Obyektif dalam arti dapat menguasai emosi dan mempergunakan rasio.
8. Adil dalam memperlakukan bawahan.
9. Menguasai prinsip-prinsip human relations.
10. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
11. Dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat dan guru terhadap bawahannya.
12. Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.



2. Pendekatan Tingkah Laku

Pendekatan ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku bukan dari sifat-sifat pemimpin karena sifat seseorang kadang menipu penglihatan, sehingga sulit diidentifikasi secara pasti. Friedler (Mintorogo,1996) menyatakan bahwa menjadi seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kepribadiannya. Seseorang menjadi pemimpin karena dalam tempat dan situasi yang tepat, atau karena berbagai faktor seperti umur, pendidikan, pengalaman, serta latar belakang keluarga dan kekayaan.

Menelaah perilaku kepemimpinan dapat diidentifikasi dari dua aspek yaitu dari fungsi kepemimpinan yang dijalankan dan dari gaya ditunjukkan pemimpin.

a. Fungsi kepemimpinan

Organisasi terdiri atas sekelompok orang, yang digerakkan oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan akan terjadi secara efektif apabila pemimpin dapat menjalankan dua fungsi utama, yaitu 1, fungsi berkaitan dengan tugas (*task related*) dan 2, fungsi yang berkaitan dengan pembinaan kelompok atau fungsi social (*group maintenance*).

Fungsi tugas memudahkan dan mengkoordinasikan usaha kelompok dan memilih, mendefinisikan dan memecahkan masalah bersama. Fungsi sosial membantu kelompok agar berjalan dengan lancar, menengahi perbedaan pendapat, meredam konflik, dan dapat memancarkan perasaan hangat dan empatik kepada anggota.

b. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya. Terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) dan gaya dengan orientasi pada anggota (*employee-oriented*). Beberapa gaya kepemimpinan :

a) Gaya dasar kepemimpinan Terdapat empat gaya dasar kepemimpinan yaitu otoriter, pseudo demokratis, laissez faire, dan demokratis

Otoriter (*authoritatif*); yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pada kekuasaan dan kepatuhan secara mutlak.

Pseudo demokratis; yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan situasi yang memberi kesan demokratis, padahal pemimpin sangat mampu menggiring pikiran/ide anggota untuk mengikuti kehendaknya.

Laissez faire; gaya kepemimpinan yang tidak menunjukkan kemampuan pemimpin karena ia membiarkan organisasi dan anggota melaksanakan kegiatannya masing-masing tanpa dalam satu arah kebijakan yang jelas dari pemimpin.

Demokratis; gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal yang baik.

b) Teori X dan Teori Y

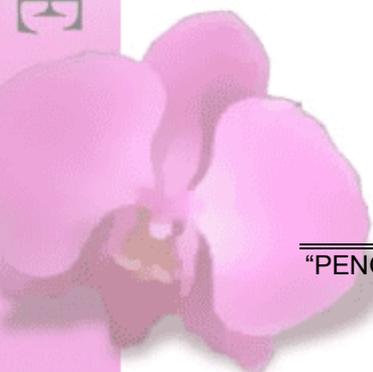
Teori x dan y dari McGregor adalah kumpulan anggapan tentang sifat-sifat manusia yang dikategorikan menjadi dua yaitu tipe X dan. Pada teori ini gaya kepemimpinannya dipengaruhi oleh anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia.

Manusia X memiliki pembawaan kurang baik, malas bekerja dan tidak ada motivasi untuk berprestasi. Memperlakukan orang tipe ini harus dengan kepemimpinan otoriter.

Manusia Y sebaliknya, memiliki tanggung jawab dan tidak ingin membuat citra diri negative dengan tidak terealisasikan tugas dan tanggung jawab. Gaya kepemimpinan yang sesuai untuk manusia tipe Y adalah demokratis.

c) Manajemen dari Rensis Likert (Likert's Management System)

Ia mengemukakan bahwa pengawas yang berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja dan produktifitas lebih baik daripada yang berorientasi pada pekerjaan. Berdasarkan dua kategori dasar tersebut, disusun empat model tingkatan efektifitas manajemen; Sistem 1, Pemimpin membuat keputusan sendiri tentang pekerjaan dan memerintah anggota untuk melaksanakannya berdasar standard an metode yang telah ditetapkan. Sistem 2, pemimpin membuat keputusan sendiri dan memerintahkannya kepada anggota tapi mulai memberi kebebasan kepada anggota untuk memberikan komentar terhadap perintahperintah. Sistem 3, pemimpin



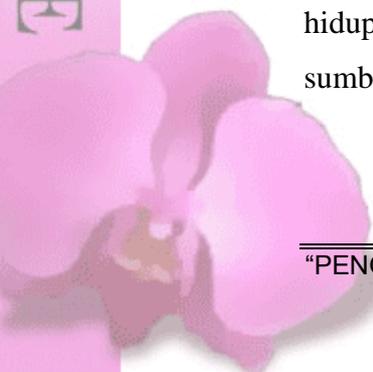
membuat keputusan dan perintah setelah dilakukan diskusi. Pelaksanaan tugas dilakukan berdasarkan cara anggotanya. Sistem 4, anggota dipartisipasikan secara penuh dan diberi kepercayaan untuk mengembangkan organisasi.

d) W.J. Reddin dalam "*The 3-D Theory*" W.J membagi gaya kepemimpinan dalam tiga orientasi yaitu *Task Oriented*, *Relationship Oriented*, dan *Effectiveness Oriented*. Dikenal sebagai teori 3 dimensi. Dari ketiga orientasi tersebut menghasilkan 8 gaya kepemimpinan;

1. *The deserter*, tidak terlihat adanya perhatian dan pelaksanaan terhadap tiga orientasi kepemimpinan.
2. *The bureaucrat*, pemimpin yang hanya mempunyai sifat efektif saja dengan orientasi tugas yang rendah.
3. *The missionary*, pemimpin yang hanya berorientasi pada hubungan saja, sedangkan orientasi tugas dan keefektifan rendah
4. *The development*, pemimpin yang menekankan efektifitas organisasi dengan orientasi hubungan yang tinggi, dan orientasi tugas yang rendah.
5. *The autocrat*, pemimpin yang menekankan pada tugas, sangat kurang memperhatikan karyawannya dan efektifitas organisasi.
6. *The benevolent autocrat*, pemimpin yang menekankan efektifitas dengan tugas cukup tinggi, sedang orientasi hubungan yang rendah.
7. *The compromiser*, pemimpin kurang memperhatikan efektifitas pekerjaan tapi berorientasi tugas dan hubungan yang memadai.
8. *The executive*, pemimpin yang melaksanakan ketiga orientasi kepemimpinan.

3. Pendekatan Kepemimpinan Situasional

Teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Teori ini dapat membantu untuk melihat ciri-ciri bawahan (subordinates) didalam suatu gaya kepemimpinan. Teori Hersay dan Blachard ini terkenal dengan teori lingkaran hidup dari kepemimpinan (life cycle theory of leadership). Teori ini memberikan sumbangan untuk memahami tingkat kematangan dari anggota-anggota kelompok



yang merupakan factor penting di dalam situasi dalam rangka menentukan keefektifan dari gaya kepemimpinan.

Pengertian kematangan disini ditunjukkan kepada tugas spesifik/tertentu yang disajikan. Jadi teori ini berdasar pada pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif itu bergantung pada tingkat kematangan anak buah yang dipimpinnya dalam melaksanakan tugas tertentu. Di samping itu bergantung pula pada kemauan pemimpin dalam menyesuaikan sikap orientasinya terhadap tugas pekerjaan tersebut dan hubungan pribadi dalam kelompok. Hal yang perlu dipahami ialah posisi pemimpin dalam mengatur gaya kepemimpinannya.

- Apabila gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas pekerjaan, maka arahan hanya dari pemimpin atau komunikasi satu arah, yang disebut gaya direktif.
- Apabila gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan dengan anak buah, maka terjadi komunikasi dua arah antara pemimpin dan terpinpin, gaya ini adalah gaya demokrasi, disebut pula gaya suportif.

2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis berbeda, tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Tingkat motivasi karyawan yang tinggi akan dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Amrullah dan Budiyo (2004;93) gaya kepemimpinan ada empat yaitu:

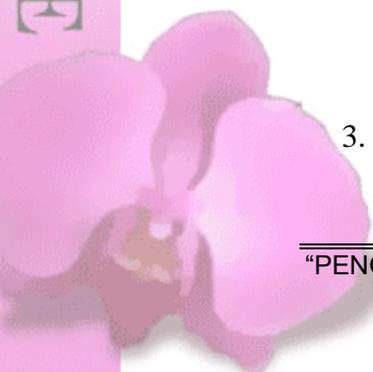
1. Kepemimpinan *Direktif*

Pemimpin memberikan pedoman yang memungkinkan bawahan tahu apa yang diharakan dari mereka, menetapkan standar kinerja bagi mereka, dan mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharapkan mengikuti aturan dan bawahan yang dikeluarkan.

2. Kepemimpinan *Supportif*

Pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menampilkan penampilan pribadi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan mereka.

3. Kepemimpinan *Parsitipatif*



Pemimpin yang lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan masalah pada bawahan sebelum membuat keputusan. Perilaku pemimpin yang muncul termasuk menanyakan opini dan saran dari bawahan dan mendorong partisipasi dalam membuat keputusan banyak berdiskusi dengan bawahan di tempat kerja. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (open Management) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dan demikian pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dan menjalin hubungan dengan baik dan saling percaya.

4. Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2003). Dari batasan tersebut Moh As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan prestasi atau pencapaian hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Banyak konsep kinerja yang disampaikan oleh para ahli, beberapa diantaranya adalah (Robbins, 2008;171) yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*). Sedangkan (Bernardin Russell, 2006:379) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencatatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama period waktu tertentu. Kinerja yang dimaksudkan adalah kuantitas dan kualitas tugas-tugas tertentu yang diselesaikan individu, kelompok, dan organisasi (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008).

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapai serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovic dan Keeps, 1992). Kinerja merupakan suatu pencapaian atas tugas yang diberikan (Cascio, 1995). Kinerja juga merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 1993).

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

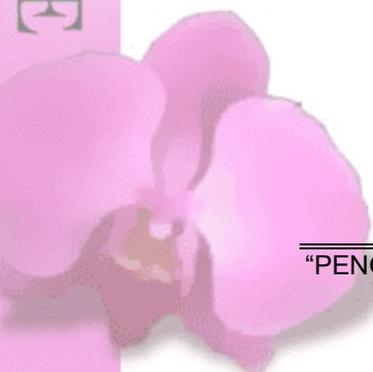
Prawirosentono (1999) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas efektif atau tidak. Artinya efektivitas kelompok (organisasi bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2. Otoritas dan tanggung jawab.

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi mendukung kinerja karyawan tersebut, kinerja karyawan akan



dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

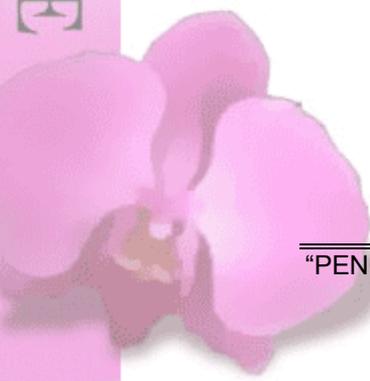
3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya disiplin yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawannya dalam melaksanakan tugas.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam, bentuk ide yang merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.



2.3.4 Indikator Kinerja Karyawan.

Kriteria Bernandin dan Russell (1993) merupakan kriteria yang akan penulis jadikan indikator pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini yang bahwa indikator pengukuran kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmataman dan integritas pribadi.

2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul	Hasil
1	Dzikrillah Rizqi Amalia, Bambang Swasto dan Heru Susilo/2016	Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja dan Kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang).	Motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
2	Mahir Pradana/2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap	Dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki

		Motivasi Karyawan di Ganesha Operation, Bandung	pengaruh sebesar 38,8 % terhadap motivasi kerja karyawan kantor pusat Ganesha Operation. Dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada kantor tersebut.
3	Ni Made Nurcahyani dan I.G.A Dewi Adnyani/2016	Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sinar Sosro pabrik Bali.	Kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro pabrik Bali.
4	Tuti Hairani/2010	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Lampung di bandar Lampung.	Gaya Kepemimpinan mempunyai hubungan dalam katagori sangat kuat dan positif dengan Kinerja Pegawai pada STIE Lampung, Motivasi Kerja mempunyai hubungan dalam katagori kuat dan positif dengan Kinerja Pegawai pada STIE Lampung.
5	Windy Aprilia Murty dan Gunasti hudiwinarsih/2012	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen organisasional terhadap	Kompensasi dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh

		kinerja karyawan bagian akuntansi (Studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya).	tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Hafid Kurnia Alam, Moch.Al Musadieg dan Heru Susilo / 2014	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang)	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Persero APJ Malang

2.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Marjani (2005, 56) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan, tingginya kondisi motivasi kerja karyawan berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja karyawan yang cukup tinggi. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Sutadji (2008:215) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Oluyesi (2009) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sudah tidak menjadi rahasia lagi orang mau tergabung menjadi karyawan karena mereka mempunyai tujuan dan tujuan tersebut muncul karena adanya kebutuhan, dengan adanya kebutuhan tersebut karyawan tergerak untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dengan sepenuh hati sehingga didalam melaksanakan tugasnya akan mempunyai hasil yang meningkat dan hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan yang bisa dilihat dari komulatif hasil baik kualitas maupun kuantitasnya.

Gibson dan Stoner yang dikutip oleh Soekidjo Notoatmodjo (2009:125) berpendapat bahwa motivasi adalah merupakan faktor yang berpengaruh dalam kinerja. Bahkan di jaman sekarang ini dengan bantuan fasilitas yang sudah canggih dan lengkap pun, didalam pelaksanaan menjalankan tugas dan fungsinya, tidak akan berjalan maksimal apabila didalam diri pegawai masih kurang motivasinya untuk bekerja, karena akan menyebabkan tidak tergerakannya mereka untuk melakukan tugas yang di bebankan instansi, sehingga tujuan instansi akan sangat sulit diwujudkan, seperti yang dikatakan oleh: Soekidjo Notoatmodjo (2009:124) Keberhasilan suatu institusi atau organisasi ditentukan oleh dua faktor utama yakni sumber daya manusia, karyawan atau tenaga kerja, sarana dan prasarana pendukung atau fasilitas kerja. Dari dua faktor utama tersebut sumber daya manusia atau karyawan lebih penting dari pada sarana dan prasarana pendukung. Secanggih dan selengkap apa pun fasilitas pendukung yang dimiliki suatu organisasi kerja, tanpa adanya sumber daya yang memadai, baik jumlah (kuantitas) maupun kemampuan (kualitasnya) maka niscaya organisasi tidak dapat berhasil mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasinya. Kualitas sumber daya manusia atau karyawan tersebut diukur dari kinerja karyawan tersebut (performance) atau produktivitasnya.

2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kemajuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Setiap organisasi akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang harus dilakukan, baik oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan.

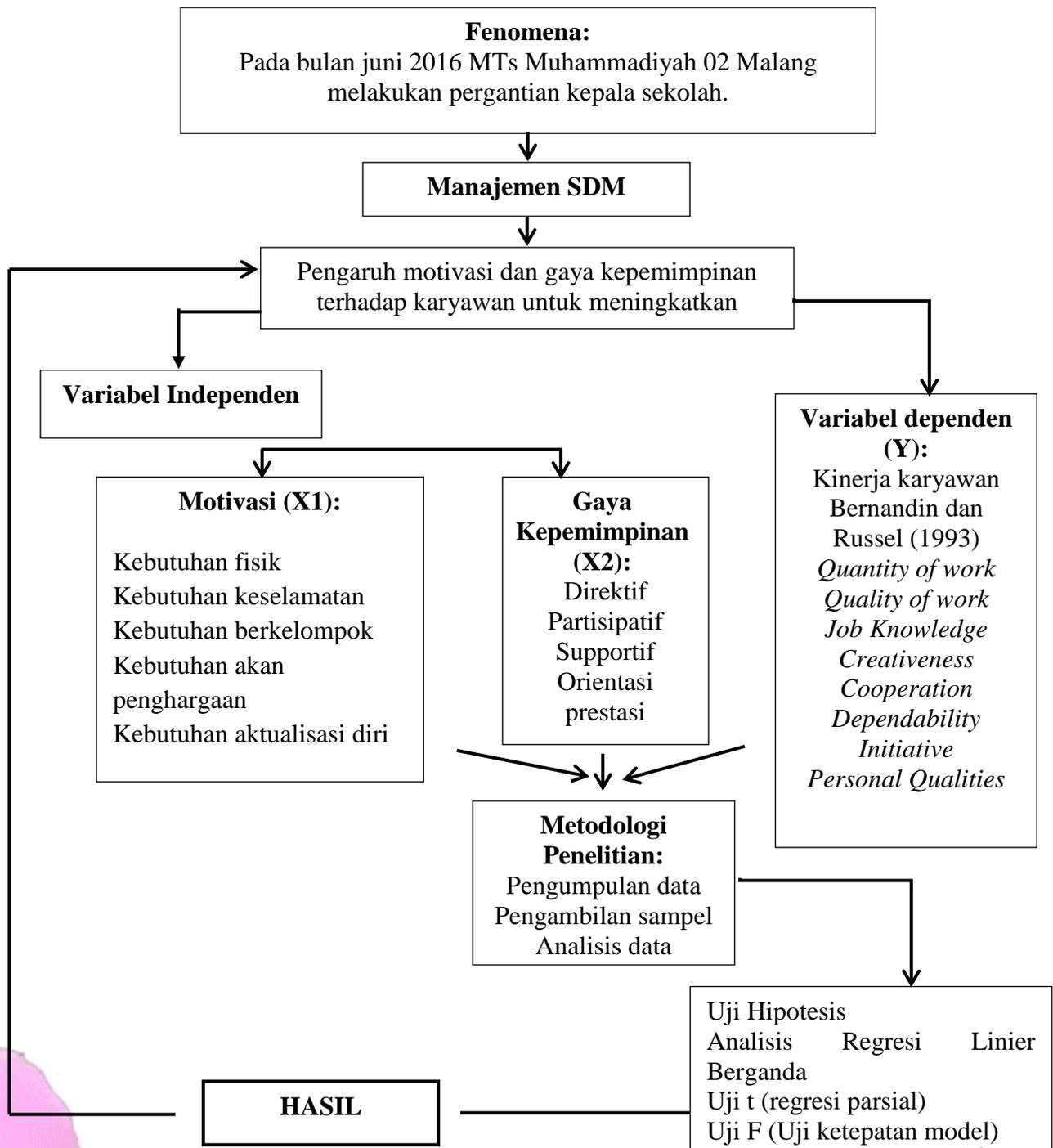
Setiap pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan di perusahaan, hal ini sejalan dengan pendapat BA. Soetisno (2002), setiap manajer atau pemimpin organisasi tertentu memiliki tanggung jawab yang besar dalam seluruh proses yang biasanya termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pegawai yang berada dalam kewenangannya., sehingga dibutuhkan kemampuan dan keterampilan yang tinggi untuk memimpin karyawannya dalam organisasi. dari pendapat diatas maka



dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawannya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif.

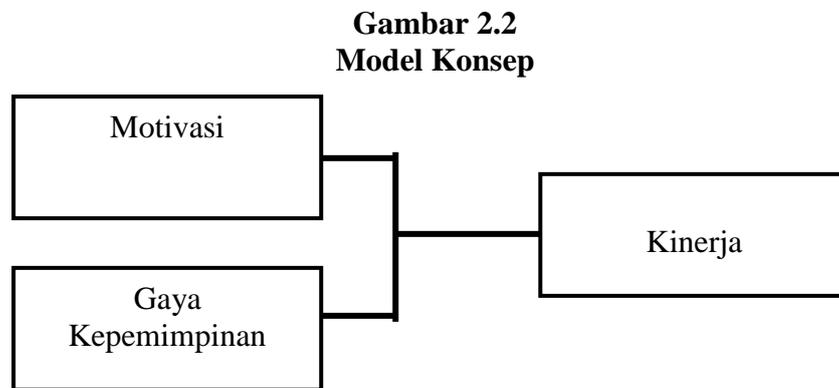
2.7 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



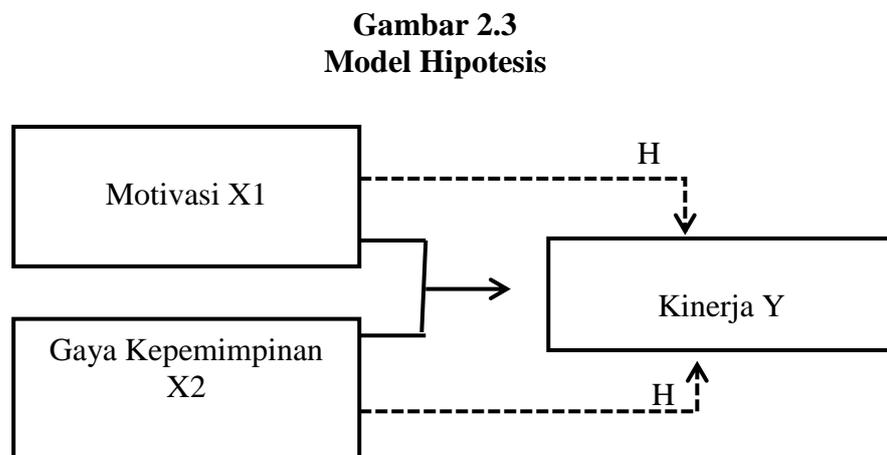
2.8 Model Konsep

Dari kerangka pemikiran yang telah dikembangkan, maka dapat dijabarkan dengan model konseptual seperti pada gambar dibawah ini:



2.9 Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep yang sudah ada, dapat dijabarkan dalam model hipotesis seperti pada gambar diawah ini:



2.10 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang, permasalahan dan kerangka pemikiran maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H1):

Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 02 Malang.

Hipotesis 2 (H2):

Diduga terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 02 Malang

Hipotesis 3 (H3):

Diduga terdapat pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan secara keseluruhan terhadap kinerja pegawai pada Madrasah Tsanawiyah 02 Malang.

