

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Peran Pimpinan

1. Definisi Peran pimpinan

Siapa pun tahu bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang menjalankan kepemimpinan (*leadership*). kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain agar orang yang dipengaruhi mau mengikuti keinginan dari orang yang memengaruhi. Menurut George R. Terry, kepemimpinan dapat diartikan sebagai aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan. Ordway Tead mengatakan bahwa "*Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable*". kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka kehendaki. Orang yang mempengaruhi tersebut disebut pemimpin (*leader*), sedangkan orang yang dipengaruhi disebut pengikut (*follower*), bawahan atau staf, dan sejenisnya.¹

Pendapat tersebut jelas dapat ditemukan bahwa esensi utama kepemimpinan adalah "memengaruhi perilaku orang lain agar orang lain mau mengikuti kemauan dari orang yang memengaruhi". kemudian timbul pernyataan apa yang dapat digunakan oleh seseorang untuk memengaruhi

¹Joko Widodo, *Learning Organization*, (Malang: Bayumedia Publishing 2007), hlm 5

perilaku orang lain sehingga orang lain tadi mau mengikuti apa yang menjadi kemauan dari orang yang memengaruhi.

Seseorang dapat memengaruhi orang lain, manakala orang itu memiliki kemampuan atau daya kekuatan untuk memengaruhi. Kemampuan atau daya kekuatan untuk memengaruhi ini disebut “*power*”. R. Beirstedt dalam Sutarto mengemukakan bahwa “*power as the ability to employ force*”. *Power* merupakan kesanggupan untuk memengaruhi. Amitai Amitai Etzioni dalam Sutarto juga berpendapat bahwa “*power is the ability to induce or influence behaviour*”. *Power* adalah kemampuan untuk membujuk atau memengaruhi. Sogdill dalam Thoha , *power* (kekuasaan) merupakan sarana bagi pemimpin untuk memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya.²

Sumber *power* dapat dibedakan dalam beberapa macam sumber antara lain sebagai berikut:

- a. *Reward Power*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya dengan memberikan imbalan berupa upah, kenaikan pangkat, kedudukan, dan sebagainya.
- b. *Coercive Power*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya dengan menggunakan ancaman dan hukuman.
- c. *Legitimate Power*, yaitu kemamouan pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya dengan menggunakan kedudukannya yang resmi (sah) dalam organisasi.

²*Ibid* 6

- d. *Expertized Power*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya dengan menggunakan kelebihan kecakapan, ketrampilan, dan keahlian dalam bidang tertentu.
- e. *Referent (Charismatic) Power*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memengaruhi bawahannya berdasarkan ciri khas kepribadian tertentu (karisma).
- f. *Information Power*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya dengan menggunakan kelebihanannya memiliki berbagai informasi, dan keterangan yang diperlukan.
- g. *Connection Power*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya dengan menggunakan adanya hubungan baik antara dirinya dengan orang-orang tertentu yang dipandang penting atau berpengaruh.³

Siapa pun orangnya, yang mampu memengaruhi perilaku orang lain baik dalam organisasi formal maupun informal dapat disebut sebagai pemimpin. Jika demikian, kepemimpinan ini dapat terjadi di mana saja, asalkan ada seseorang yang menunjukkan kemampuannya dalam memengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Untuk mendapatkan predikat sebagai pemimpin, seseorang tidak harus duduk pada jabatan pemimpin dalam organisasi formal. Sepanjang mereka dapat memengaruhi perilaku orang lain, mau mengikuti kemauan atau

³*Ibid* 7

keinginan mereka, maka mereka telah dapat disebut sebagai seorang pemimpin.

Dari definisi di atas jelas bahwa, seorang pemimpin adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam suatu lembaga. Ia harus membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan serta keputusan yang efektif. Pemimpin selalu melibatkan orang lain, Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin maka disana ada pengikut yang harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi kepemimpinan itu akan terjadi dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain.

Kepemimpinan seseorang berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasi termasuk lembaga. Berdasarkan pemikiran ini, maka harus dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen. R.D. Agarwal sebagaimana dikutip Pandji Anoraga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka. Kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pemimpin.

Kepemimpinan menurut Hall digambarkan seperti suatu pemecahan yang sangat mudah terhadap gejala masalah dalam berorganisasi. Dengan kata lain tujuan kepemimpinan adalah mempengaruhi organisasi lain, dalam hal ini karyawan atau bawahan untuk mencapai misi perusahaan atau organisasi.⁴Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain merupakan

⁴Veitzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2003), hlm 8

inti dari kepemimpinan sedang untuk mempengaruhi orang lain, pemimpin perlu mengetahui beberapa strategi antara lain:

- a. Menggunakan fakta dan data untuk mengemukakan dan alasan yang logis.
- b. Bersikap bersahabat dan mendukung upaya yang ada dalam perusahaan.
- c. Memobilisasi atau mengaktifkan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan.
- d. Melakukan negosiasi.
- e. Menggunakan pendekatan langsung dan kalau terpaksa menggunakan kedudukan lebih tinggi dalam organisasi, dan
- f. Memberikan sanksi dan hukuman terhadap perilaku yang menyimpang.⁵

Sehubungan dengan yang telah diuraikan di atas jelas bahwa, kemampuan memimpin dan ketaatan pada pemimpin lebih banyak didasarkan pada gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kepada pemimpin itu sendiri.

2. Fungsi Pemimpin

Bahwa fungsi pemimpin ialah memacu, menuntun dan membimbing, membangun dan memberi atau membangun motivasi motivasi kerja, menendalikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa

⁵*Ibid* 9

para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan rencana. Fungsi pemimpin itu menunjukkan bahwa untuk menggerakkan pegawainya terutama dalam mengambil keputusan haruslah memperhatikan aspirasi diluar.⁶

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- a) Fungsi instruksi

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

⁶Rofiqoh Istiharoh, *Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai* : Jurnal Administrasi Reform, Vol.1 No.1,Maret 2015, hal 155

b) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c) Fungsi partisipasi

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

d) Fungsi delegasi

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

e) Fungsi pengendalian

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

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanakannya berlangsung sebagai berikut:

1. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
2. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
3. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
4. Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
5. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.

6. Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
7. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.⁷

Tentunya tidak mudah mewujudkan dan melaksanakannya melainkan seorang pemimpin harus menjalin hubungan dan kerjasama yang baik agar dapat memahami kemauan dan kebutuhan pegawainya. Kita belum bisa mengatakan bahwa seorang yang dikodratkan sebagai manusia biasa akan mempunyai sifat yang sama antara satu orang dengan orang lain. Untuk itu seorang yang berlaku sebagai seorang pemimpin akan memiliki karakter yang berbeda satu dengan yang lain, meskipun pada prinsipnya semuanya memiliki tujuan yang sama.

3. Teori-Teori Pemimpin

Teori-teori pemimpin pada umumnya berusaha untuk menerangkan faktor-faktor yang menyebabkan munculnya kepemimpinan dan sifat kepemimpinan. Mengingat relatif banyak pendapat tentang teori-teori kepemimpinan, maka dalam kaitannya dengan penulisan ini teori pemimpin yang dikemukakan adalah dari pendapat Pamudji, yaitu:

1) Teori Sifat

Teori ini mengajarkan bahwa kepemimpinan itu memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu yang dapat menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Seorang pemimpin akan berhasil apabila

⁷Veithzal Rivai, *Kepemimpinan...*, hlm 53

ia memiliki sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu. Sifat-sifat atau ciri-ciri tersebut diperoleh berdasarkan suatu usaha membandingkan sifat-sifat para pemimpin yang ada.

Kemudian dirumuskan menjadi sifat-sifat umum pemimpin. Sifat-sifat tersebut dapat dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinan seseorang. Teori ini pada mulanya didasarkan atas penelitian terhadap sifatsifat orang besar (*great man*) yang berkesimpulan bahwa kepemimpinan orang besar didasarkan atas sifat-sifat yang dibawa. Teori ini kemudian dikenal sebagai orang besar.

Teori ini mempunyai kelemahan antara lain :

- a) Diantara pendukung-pendukungnya tidak ada persesuaian atau kesamaan mengenai perincian sifat-sifat dimaksud.
- b) Terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.⁸
- c) Sejarah membuktikan bahwa situasi dan kondisi tertentu memerlukan sifat-sifat pemimpin yang tertentu pula.

2) Teori Lingkungan (*Environmental Theory*)

Teori lingkungan ini mengkonstatir bahwa munculnya pemimpin itu merupakan hasil daripada waktu, tempat dan keadaan. Suatu tantangan atau suatu kejadian penting dan luar biasa akan menampilkan seseorang untuk menjadi pemimpin. Jelaslah bahwa situasi dan kondisi tertentu melahirkan tantangan-tantangan tertentu, dan dengan sendirinya

⁸Soehardjono, *Kepemimpinan*, (Malang : Rineka Cipta, 2008)hal 34

diperlukan orang-orang yang memiliki sifat atau ciri-ciri tertentu yang cocok.

Dengan perkataan lain, setiap situasi dan kondisi menuntut kualitas kepemimpinan yang berbeda. Seorang pemimpin yang berhasil pada situasi dan kondisi tertentu tidak menjamin bahwa ia pasti berhasil pada situasi dan kondisi yang lain. Teori lingkungan ini karena memperhitungkan faktor situasi dan kondisi, juga disebut teori sosial yang menyatakan bahwa *leaders are made not born* (pemimpin-pemimpin dibentuk bukan dilahirkan).⁹

3) Teori Pribadi dan Situasi (*Personal-Situation Theory*)

Penganut teori serba sifat dan teori serba situasi hanya berusaha menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal. Adanya akibat-akibat interaktif antara faktor pribadi (individu) dan faktor situasi diabaikan. Untuk memperbaiki teori tadi munculah teori pribadi-situasi. Teori ini pada dasarnya mengakui, bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkaitnya tiga faktor, yaitu :

- a) Perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin.
- b) Sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya.
- c) Kejadian-kejadian (atau masalah) yang dihadapi oleh kelompok.

Penganut teori ini menyatakan bahwa studi tentang kepemimpinan harus berkenaan dengan status, interaksi, persepsi dan perilaku individu-individu dalam hubungan dengan anggota-anggota lain dari kelompok

⁹*Ibid* 35

yang terorganisir. Jadi kepemimpinan dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang dan bukannya sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri dari seseorang individu yang terisolir.

Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal kelompok yang dipimpin, mengenal situasi dan kondisi dan selanjutnya mengembangkan sifat-sifatnya sendiri ke arah yang sesuai dengan kelompok yang dipimpinnya dan sesuai pula dengan situasi dan kondisi di mana ia memimpin. Teori ini dapat diparelekan dengan teori ekologis yang pada pokoknya menyatakan bahwa seseorang akan berhasil melaksanakan kepemimpinan apabila ia pada waktu lahir telah memiliki bakat-bakat atau sifat-sifat kepemimpinan yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman.¹⁰

Kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyesuaikan kepada situasi yang dihadapi. Situasi dimaksud terdiri dari tiga lapis, yaitu :

- a) Tugas pekerjaan atau masalah yang dihadapi.
- b) Orang-orang yang dipimpin.
- c) Keadaan yang mempengaruhi tugas, pekerjaan dan orang-orang.
- 4) Teori Interaksi dan Harapan (*interaction-expectation Theory*)

Teori ini mendasarkan diri pada variabel-variabel aksi, reaksi, interaksi, dan perasaan. Seorang pemimpin menggerakkan pengikutnya dengan harapan-harapan, bahwa tujuannya akan berhasil, mendapatkan

¹⁰*Ibid* 36

keuntungan, penghargaan dan sebagainya. Teori ini akan terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama, semakin meningkat perasaan saling menyukai atau menyenangkan satu sama lain dan semakin memperjelas pengertian atas norma-norma kelompok.¹¹

Demikian pula semakin tinggi seseorang dalam kelompok, semakin mendekati kesesuaian-kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma, semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang tergerak. Teori ini memakai nama-nama yang berlainan, tergantung pada titik berat tinjauannya. *Stogdill* menyebutkan *expectancy reinforcement theory of leadership* atau manakala anggota-anggota kelompok berinteraksi dan terlibat dalam pelaksanaan tugas bersama, maka mereka memperkuat harapan bahwa masing-masing akan terus beraksi dan berinteraksi sesuai dengan pelaksanaan kerjanya.

Fiedler menyebutkan *contingency theory at leadership* yaitu keefektifan pola perilaku pemimpin yang ada tergantung pada tuntutan yang dihadapkan oleh situasi. Semakin tinggi perasaan keakraban pemimpin dengan anak buah semakin lebih efektif dalam situasi dimana dituntut kepemimpinan yang moderat.

5) Teori Humanistik (*Humanistic Theory*)

Teori ini mendasarkan diri pada dalil, bahwa manusia karena sifatnya adalah organis yang dimotivasi, sedang organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali. Fungsi pimpinan adalah membuat

¹¹*Ibid* 37

organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan sedikit kebebasan atau kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.¹²

6) Teori Tukar Menukar (*Exchange Theory*)

Teori ini berdasarkan asumsi, bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar menukar dimana anggota-anggota kelompok memberikan kontribusi dengan pengorbanan dan menerima imbalan. Interaksi berlangsung terus oleh karena anggota-anggota merasa tukar menukar secara sosial ini saling memberikan penghargaan. Demikian pula antara pimpinan dengan yang dipimpin, antara anggota-anggota yang dipimpin satu sama lain harus berlangsung tukar menukar keuntungan dan keenakan, harus saling memberi dan menerima. Jadi teori ini menekankan adanya *give and take* antara pemimpin dengan yang dipimpin, oleh karena teori ini juga disebut teori *take and give* dapat juga disebut saling memberi dan saling menerima.¹³

4. Jenis-jenis gaya pemimpin

Pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Sedangkan berdasarkan kepribadian maka gaya kepemimpinan dibedakan menjadi¹⁴:

¹²*Ibid* 38

¹³*Ibid* 39

¹⁴Thoha Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: CV. Rajawali, 2009). Hal 46

1) Gaya Kepemimpinan Kharismatis.

Gaya kepemimpinan kharismatis adalah gaya kepemimpinan yang mampu menarik atensi banyak orang, karena berbagai faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang merupakan anugerah dari Tuhan. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah kuning. Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan kepribadian kuning ini visionaris.

Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Namun, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa saya analogikan dengan peribahasa “ Tong Kosong Nyaring Bunyinya ”. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang-orang yang datang ini akan kecewa karena tidak konsistenan pemimpin tersebut. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawaban, pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf dan janji. Gaya kepemimpinan kharismatis bisa efektif jika :

- a. Mereka belajar untuk berkomitmen, sekalipun seringkali mereka akan gagal.
- b. Mereka menempatkan orang-orang untuk menutupi kelemahan mereka, dimana kepribadian ini berantakan dan tidak sistematis.

2) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Dalam gaya kepemimpinan otoriter, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan.¹⁵

Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin yang menjalankan gaya kepemimpinan ini juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah merah.

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada pada pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan yang ada adalah hasil. Langkah-langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian ini. Mereka sangat

¹⁵*Ibid* 47

mementingkan tujuan, sehingga tidak pernah peduli dengan cara makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.¹⁶

Gaya kepemimpinan menganggap bahwa semua orang adalah musuh, entah itu bawahannya atau rekan kerjanya. Gaya kepemimpinan otoriter ini kadang menekankan kepada bawahannya supaya tidak menjadi ancaman, dengan kedisiplinan yang tidak masuk akal atau dengan target yang tak mungkin dicapai. Gaya kepemimpinan otoriter ini bisa efektif bila ada keseimbangan antara disiplin yang diberlakukan kepada bawahan serta ada kompromi terhadap bawahan.

3) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah putih. Pada gaya kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar.

Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis ini ada di penempatan perspektifnya.

¹⁶*Ibid* 48

Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya.¹⁷

Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya. Dalam bahasa sederhana, seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan jenis ini merupakan diplomator yang ulung, atau *win-win solution*. Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya demokratis ini.

Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluhan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyengangkan, tetapi pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan pemimpin. Gaya kepemimpinan demokratis ini akan efektif bila :

- a. Pemimpin mau berjuang untuk berubah ke arah yang lebih.
- b. Punya semangat bahwa hidup ini tidak selalu win-win solution, ada kalanya terjadi win-loss solution. Pemimpin harus mengupayakan agar dia tidak selalu kalah, tetapi ada kalanya menjadi pemenang.¹⁸

4) Gaya Kepemimpinan Moral

Gaya kepemimpinan moral adalah gaya kepemimpinan yang paling menghargai bawahannya. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah biru. Biasanya seorang pemimpin bergaya moral sifatnya hangat

¹⁷*Ibid* 49

¹⁸*Ibid* 50

dan sopan kepada semua orang. Pemimpin bergaya moralis pada dasarnya memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya. Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini.

Orang-orang datang karena kehangatannya akan terlepas dari segala kekurangannya. Pemimpin bergaya moralis adalah sangat emosional. Dia sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat. Gaya kepemimpinan moralis ini efektif bila :

- a. Keberhasilan seorang pemimpin moralis dalam mengatasi kelabilan emosionalnya seringkali menjadi perjuangan seumur hidupnya.
- b. Belajar mempercayai orang lain atau membiarkan melakukan dengan cara mereka, bukan dengan cara anda.¹⁹

5. Keterbatasan Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin sebagai manusia tidak berbeda dengan orang yang dipimpinnya, tidak terlepas dari berbagai kelebihan dan kekurangan yang bersifat universal dan kodrati manusia sebagai makhluk. Setiap manusia memiliki kelebihan dan kekurangan yang melekat di dalam hakikat penciptaannya, Tuhan menciptakan manusia dengan sangat sempurna termasuk adanya kelebihan dan kekurangan yang melekat pada

¹⁹*Ibid* 50

dirinya. Pada dasarnya manusia yang diciptakan Tuhan adalah ciptaan yang sangat sempurna dan ciptaan yang mulia. Namun karena manusia jatuh ke dalam dosa, sehingga manusia punya kelemahan dan kekurangan.

Pemimpin sebagai manusia tidak berbeda dengan manusia yang lain, tidak dapat melepaskan diri dari berbagai kelebihan dan kekurangan, baik dari sisi fisik maupun psikologis. Sehingga bila dijumpai ada kekurangan ataupun kelemahandalam perilaku seseorang dalam kepemimpinannya dapat dipandang sebagai keterbatasan dalam kepemimpinannya. Idealnya seorang pemimpin harus berusaha membantu orang yang dipimpinnya agar mempunyai kemampuan untuk mengatasi kekurangan dan kelemahannya, sehingga dapat terhindar dari kemungkinan gagal dalam melaksanakan tugasnya. Semakin mampu mengurangi berbagai kelemahan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi.

Selain keterbatasan sebagai faktor manusiawi, keterbatasan pemimpin dapat juga merupakan pembidangan kerja, penjenjangan kepemimpinan, norma-norma, pengaturan mekanisme kerja dan prosedur kerja yang disebut juga sebagai keterbatasan administratif.²⁰

1) Keterbatasan manusiawi

Manusia yang berhasil memperoleh kesempatan sebagai pemimpin tidak dapat lepas dari kelemahan yang bersifat universal dan kodrati.

²⁰Veithzal Rivai, *Kepemimpinan...*, hlm 59

Kelemahan-kelemahan itu mengakibatkan keterbatasan dalam merealisasikan kepemimpinannya, keterbatasan itu meliputi:

a. Keterbatasan norma spiritual

Harkat kemanusiaan yang tinggi merupakan pembatas perilaku setiap manusia, termasuk dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Harkat kemanusiaan memikul tanggung jawab dalam arti tingkat lakunya dibatasi oleh nilai-nilai tertentu, diantaranya norma sosial dan norma spiritual/agama atau kepercayaan yang dipeluk oleh seorang pemimpin.

- a) Keterbatasan norma spiritual yaitu keterbatasan karena manusia sebagai pemimpin memiliki kewajiban dan sekaligus melekat pada dirinya berupa larangan yang harus dipatuhi.
- b) Keterbatasan normatif yaitu keterbatasan karena adanya norma-norma yang berlaku dalam masyarakat dan negara, seperti hukum adat maupun hukum positif yang berlaku.²¹

b. Keterbatasan fisik/jasmaniah

Keterbatasan kepemimpinan karena unsur fisik/jasmaniah, antara lain meliputi:

a) Usia

Sebagai pemimpin pada usia muda, setiap orang memiliki energi (tenaga) fisik yang bersifat maksimal untuk berprestasi, untuk mewujudkan kreativitas dan inisiatif yang positif dibandingkan dengan pemimpin yang sudah lanjut usianya.

²¹*Ibid* 60

b) Fisik yang sehat

Fisik manusia dapat letih dan sakit untuk itu perlu istirahat serta tidur yang cukup, memerlukan makanan yang bersih dan bergizi dengan maksud mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

c) Fisik yang bervariasi/jenis kelamin

Pengaruh jenis kelamin hanya dipengaruhi norma-norma sosial dan keagamaan.

d) Keterbatasan karena waktu

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang berusaha/mampu mengatasi keterbatasan waktu, karena tidak dapat hadir dalam acara/waktu yang sama.²²

c. Keterbatasan psikis (Rohani)

Kepemimpinan dibatasi oleh kemampuan psikis berupa kemampuan berpikir, mengingat, mengkhayal, perasaan, maupun kehendak. Dan karena dibatasi oleh perbedaan potensi psikis lain seperti bakat, minat, intelegensi/kecerdasan dan berbagai sifat kepribadian. Keterbatasan yang dimiliki akal manusia untuk memahami berbagai persoalan secara bersamaan atau masalah yang rumit merupakan contoh yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak dapat mengatasi seluruh tanggung jawabnya secara sendiri.

2) Keterbatasan administratif

²²*Ibid* 60

Kelompok atau organisasi sebagai wadah untuk mewujudkan kepentingan bersama yang disebut tujuan organisasi. Dalam kebersamaan itu tidak semua kemauan, kehendak, gagasan, pendapat, rencana, kreativitas dari seorang pemimpin dapat dilaksanakan secara bebas. Dengan kata lain, keterbatasan kepemimpinan dibatasi oleh kondisi yang terdapat di dalam pengendalian proses kerja sama untuk mencapai yang disebut keterbatasan administratif. Beberapa keterbatasan administrasi, yaitu:

- a. Setiap pemimpin dibatasi oleh visi dan misi organisasi, setiap pemimpin dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpin tidak boleh keluar dari upaya mewujudkan kerja sama yang terarah pada pencapaian misi organisasi.
- b. Setiap pemimpin dibatasi oleh posisi, sebagai wujud pembidangan tugas horizontal pada jenjang yang sama sebagai pembatas tugas yang mengharuskan pemimpin hanya boleh melakukan kegiatan di bidangnya.²³

Kemampuan mewujudkan kepemimpinan yang efektif dibatasi juga secara administratif oleh jumlah orang-orang yang dipimpinnya. Semakin besar jumlah orang yang dipimpin, maka semakin sulit untuk mengadakan koordinasi dan pengawasan, dan perlu ada pemimpin pembantu. Jumlah pemimpin pembantu dan anggota di dalam unit yang dipimpinnya masing-masing perlu dibatasi, agar kontrol (pengawasan)

²³*Ibid* 60

dapat dilaksanakan secara efektif sebagai bagian dari perwujudan kepemimpinan. Rentang kontrol sangat berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan”. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entuatisme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi juga didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu berdasarkan mana dari berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya.²⁴

Menurut Chung dan Meggison dalam buku Irham Fahmi, mendefinisikan motivasi :

Motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan.²⁵

Pendapat lain dikemukakan oleh Barelson dan Steiner yang mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

Motivasi diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan

²⁴J. Winardi. *Motivasi & Pemotivisian* . (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2011). Hlm. 1-5

²⁵Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori dan Aplikasi*, (Bandung: ALFABETA, 2016), hlm. 191.

mengerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.²⁶

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu penggerak yang memberikan dorongan kepada manusia dan senantiasa mengarahkan manusia ke arah yang lebih baik dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkannya.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri seorang karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja merupakan modal untuk memperkuat motivasi kerjanya dalam mencapai kinerja yang maksimal.²⁷ Pada dasarnya motivasi merupakan alat untuk memacu semangat kerja karyawan dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan. Jika semangat kerja karyawan semakin meningkat, maka produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat. Hal ini akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.²⁸ Motivasi merupakan salah satu hal yang harus dilakukan oleh seorang manajer untuk

²⁶ Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan...*, hlm 191

²⁷ AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2017), hlm. 61.

²⁸ Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik, Ed. 3, Cet. 7*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hlm. 608.

meningkatkan kinerja (*performance*) bawahannya karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan, dan lingkungannya.²⁹

Motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku ke arah pencapaian tujuan merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga macam elemen, yaitu adanya kebutuhan (*needs*), dorongan untuk berbuat dan bertindak (*drives*), dan tujuan yang diinginkan (*goals*). Dorongan ini berupa arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja mencapai tujuan).

Hal ini didukung oleh pernyataan Luthans, tentang proses motivasi sebagai berikut :

*1) Needs. The best one-word definition a need is deficiency. In homeostatic sense, needs are created whenever where is a physiological or psychological imbalance. 2) Drives. A drive can simply defined as deficiency with direction. Drives are action oriented and provide an energizing thrust toward goal accomplishment. 3) Goals. At the end job the motivation cycle is goal. A goal in the motivation cycle can be defined as anything which will alleviate a need and reduce a adrive. Thus, attaining a goal tend to restore physiological or psychological balance and will reduce or cut off drive.*³⁰

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa proses motivasi dimulai dari adanya kebutuhan, kebutuhan ini mengakibatkan muncul adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Kebutuhan merupakan suatu keinginan yang dirasa kurang oleh seseorang pada waktu tertentu. Akibat kekurangan itu, maka muncullah usaha seseorang untuk memenuhinya.

²⁹Husaini Usman, *Manajemen (Teori Praktik, dan Riset Pendidikan)*, Edisi 4, (Jakarta: BumiAksara, 2013), hlm. 275.

³⁰M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), hlm. 276.

Dengan demikian, Stokes mengemukakan konsep motivasi kerja sebagai berikut :

Motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.³¹

Jadi yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah suatu penggerak atau pendorong yang ada dalam diri seseorang, yang mendorongnya untuk mau bekerja lebih baik lagi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya yang diberikan kepadanya.

Tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah pertama, untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan/apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kedua, meningkatkan gairah dan semangat kerja. Ketiga, meningkatkan disiplin kerja. Keempat, meningkatkan prestasi kerja. Kelima, meningkatkan rasa tanggung jawab. Keenam, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan ketujuh, menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.³²

Motivasi memiliki beberapa jenis yang dibedakan sebagai berikut :

a) Jenis motivasi ditinjau dari perannya dibedakan menjadi dua macam yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan/menggembirakan. Sedangkan motivasi negatif adalah

³¹M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan...*, hlm. 278.

³²*Ibid* 292

motivasi yang menimbulkan rasa takut (ancaman, tekanan, dan sejenisnya).

- b) Jenis motivasi ditinjau dari segi perwujudannya dibedakan menjadi dua macam yaitu motivasi materiil dan motivasi non materiil. Motivasi yang berupa materiil adalah uang, kertas berharga/barang-barang yang menjadi daya tarik. Sedangkan motivasi yang non materiil adalah motivasi yang mempunyai daya tarik lebih besar daripada motivasi materiil/fisik, misalnya motivasi/landasan agama atau keyakinan sehingga tanpa berpikir keduniaan orang akan berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain semata-mata karena dorongan agamanya.³³

2. Prinsip-prinsip dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, antara lain :

a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin suatu organisasi.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan dengan informasi yang jelas. Sehingga pegawai akan lebih mudah termotivasi dalam bekerja.

³³Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 137-139.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahannya mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan adanya pengakuan tersebut, karyawan akan lebih merasa dihargai dan akan lebih mudah diberikan motivasi.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan wewenang kepada karyawannya untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan lebih termotivasi dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip memberi perhatian

Apabila pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang dibutuhkan oleh karyawannya, maka karyawan juga akan termotivasi memberikan apa yang menjadi harapan dari pemimpinnya.³⁴

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Berkaitan dengan bahasan mengenai faktor-faktor motivasi. Berikut terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang dibedakan atas :³⁵

a. Faktor intern

Merupakan faktor yang terdapat dalam diri karyawan itu sendiri, meliputi :

1) Kematangan pribadi.

³⁴AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi...*, hlm. 61-62.

³⁵M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan...*, hlm. 296-302.

- 2) Tingkat pendidikan.
- 3) Keinginan dan harapan pribadi.
- 4) Kebutuhan.
- 5) Kelelahan dan kebosanan.
- 6) Kepuasan kerja.

b. Faktor ekstern

Merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi :

- 1) Faktor lingkungan kerja meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja dapat meliputi tempat bekerja, fasilitas, alat bantu pekerjaan, kebersihan, penerangan, ketenangan, dan juga termasuk hubungan kerja antara orang-orang di sekitar tempat kerjanya.
- 2) Kebutuhan akan rasa aman, misalnya lingkungan kerja yang aman dari segala gangguan berbentuk ancaman, keamanan jabatan, status kerja yang pasti, dan juga keamanan dari sarana dan prasarana yang digunakan.
- 3) Kebutuhan untuk menyayangi dan mencintai, misalnya berinteraksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, dan kesempatan yang diberikan guna menjalin hubungan yang akrab dengan pihak lain.

- 4) Kebutuhan untuk dihargai, misalnya pemberian penghargaan/*reward* dan mengakui hasil karya individu karyawan.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, misalnya kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan setiap individu, serta kebebasan untuk mengembangkan bakat yang dimiliki oleh karyawan.

4. Teori-teori Motivasi

Berikut teori motivasi menurut beberapa ahli :

a. Teori Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan di dalam kenyataan yang harus dipenuhi. Hierarki kebutuhan manusia menurut teori ini adalah sebagai berikut :³⁶

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai orang lain.

³⁶AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi...*, hlm. 63-64.

5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b. Teori Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan sebuah teori yang disebut dengan teori dua faktor. Teori ini menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Teori dua faktor adalah suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Teori dua faktor ini disebut juga dengan teori motivasi murni (*motivational-hygiene theory*).³⁷ Menurut teori ini, *motivational factors* adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang/faktor yang bersifat intrinsik, yang berasal dari dalam diri seseorang seperti perasaan puas dalam melakukan pekerjaan.³⁸ *Motivational factors* disebut juga sebagai *satisfier*, yang berarti faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan.³⁹ Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan dari orang lain.⁴⁰

Sedangkan *hygiene factors* adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh

³⁷Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hlm. 130.

³⁸Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi...*, hlm. 109.

³⁹Ali Hasan, *Marketing Bank Syariah*, (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2010), hlm. 56.

⁴⁰Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan...*, hlm. 197.

ketentraman.⁴¹ *Hygiene factors* disebut juga sebagai *dissatisfier*, yang berarti faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dan ketidakcukupan.⁴² Faktor pemeliharaan ini meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, hubungan dengan pengawas, keamanan kerja, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.⁴³

c. Teori Clayton Alderfer

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori Alderfer ini dikenal dengan akronim “ERG”, yang merupakan akronim dari huruf pertama dari tiga istilah yang dikemukakannya yaitu E (*Existence*), R (*Relatedness*), dan G (*Growth*). Terdapat tiga kelompok kebutuhan yang utama dalam teori Alderfer, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman dari Maslow.
- 2) Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu dan juga bermasyarakat. Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan akan rasa memiliki dan kebutuhan akan harga diri.

⁴¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi...*, hlm. 109.

⁴² Ali Hasan, *Marketing Bank...*, hlm. 56.

⁴³ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi...*, hlm. 109.

- 3) Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*), yaitu keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Perbedaan teori Alderfer dengan teori Maslow adalah :

- 1) Teori ini menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat yang bersamaan artinya tidak selalu harus berjenjang seperti yang dikemukakan Maslow.
- 2) Teori ini menyatakan jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai, maka keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.⁴⁴

d. Teori McClelland

Menurut Prof. Dr. David C. McClelland, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasi kerjanya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu :⁴⁵

- 1) *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi).

Merupakan suatu dorongan untuk berprestasi, untuk suatu pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar, dan berusaha untuk berhasil meraihnya.⁴⁶ Ciri-cirinya adalah a) orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung

⁴⁴Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi...*, hlm. 114.

⁴⁵AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi...*, hlm. 67.

⁴⁶Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku...*, hlm. 131.

jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas, sehingga ia akan selalu berupaya menyelesaikan pekerjaan yang diamanahkan kepadanya; b) orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi akan memiliki keinginan yang besar untuk berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya; c) orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi akan memiliki sebuah keinginan bekerja keras guna memperoleh tanggapan atas pelaksanaan tugasnya, karena ia selalu berkeinginan untuk memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang.⁴⁷

2) *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan).

Merupakan suatu keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.⁴⁸ Ciri-cirinya adalah a) mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan di mana mereka bekerja; b) mereka cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain; c) mereka memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.⁴⁹

3) *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

Merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan bisa dilakukan tanpa dirinya.⁵⁰ Ciri-cirinya adalah a) keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain; b) keinginan untuk mengadakan pengendalian

⁴⁷Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 271.

⁴⁸Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku...*, hlm. 131.

⁴⁹Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 272.

⁵⁰Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku...*, hlm. 131.

terhadap orang lain; c) adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan antara pimpinan dan bawahan; d) mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan.⁵¹

5. Teknik memotivasi Kerja Pegawai

Ada beberapa teknik memotivasi kerja pegawai:

a. Teknik pemenuhan kebutuhan

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya. Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan

⁵¹Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 272.

kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.

- 4) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Selanjutnya, Abraham Maslow berpendapat bahwa orang dewasa (pegawai bawahan) secara normal harus terpenuhi minimal 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan sosial, 40 persen kebutuhan penghargaan, dan 15 persen kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja. Dengan demikian, jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.

b. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan: “AIDDAS”

A = Attention (Perhatian)

I = Interest (Minat)

D = Desire (Hasrat)

D = Decision (Keputusan)

A = Action (Aksi/Tindakan)

S = Satisfactin (Keputusan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.⁵²

⁵²Anwar, *Manajemen sumber daya Manusia Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, Hlm 100-102

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) berasal dari akar kata *to perform*. Arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) di mana salah satu artinya adalah *thing done* (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari *performance* yang berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna, pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.⁵³

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.⁵⁴

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto adalah : “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam)”.⁵⁵

Selanjutnya, A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mendefinisikan kinerja karyawan sebagai berikut :

“Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam

⁵³Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cet.5*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), hlm. 283.

⁵⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 70.

⁵⁵AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi...*, hlm. 9.

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.⁵⁶

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada periode waktu tertentu.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya faktor lingkungan, faktor-faktor pegawai, dan faktor perilaku kerja pegawai. Faktor lingkungan yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan meliputi ekonomi, politik, sosial budaya masyarakat, agama/spiritualitas, kompetitor, visi dan misi, manajemen SDM, kompensasi, hubungan industrial, budaya organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan, tim kerja, sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya teknologi, dan fasilitas kerja. Untuk faktor-faktor pegawai yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan meliputi umur, pendidikan, kompetensi, pengalaman kerja, kesehatan fisik, kesehatan jiwa, kreativitas dan inovasi, serta talenta. Sedangkan untuk faktor perilaku kerja pegawai yang mampu mempengaruhi hasil kinerja karyawan meliputi etos kerja, disiplin kerja, semangat kerja, sikap kerja, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, stres kerja, loyalitas, komitmen organisasi dan motivasi kerja.⁵⁷

⁵⁶*Ibid* 9

⁵⁷Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), hlm. 274.

Selain itu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.⁵⁸

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, *very superior*, *gifted*, dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Henry Simamora, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :⁵⁹

a. Faktor individual, yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang

⁵⁸AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi...*, hlm. 13-14.

⁵⁹*Ibid* 14

3) Demografi

b. Faktor psikologis, yang terdiri dari :

1) Persepsi

2) *Attitude*

3) *Personality*

4) Pembelajaran

5) Motivasi

c. Faktor organisasi, yang terdiri dari :

1) Sumber daya

2) Kepemimpinan

3) Penghargaan

4) Struktur

5) *Job design*

Menurut A. Dale Timple, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.⁶⁰

a. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

⁶⁰*Ibid* 15

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Armstrong dan Baron, sebagai berikut :⁶¹

- a. *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompensasi, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer, dan *teamleader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerjanya.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya *system* kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual (situational factor)*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja atau *performance indicators* dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Terdapat tujuh indikator kinerja, dimana dari tujuh indikator dua di antaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif.

⁶¹Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hlm. 84-85.

Kinerja ditentukan oleh tujuan yang ingin dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Namun di sisi lain, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan ke tujuh indikator tersebut sebagai berikut :⁶²

a. Tujuan

Tujuan bukanlah sebuah persyaratan, tetapi merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sebuah keadaan lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Tujuan dapat menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, maka kinerja dilakukan untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai atau tidak. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan dapat tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

⁶²*Ibid* 86-88

c. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling keterkaitan. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dapat dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Sarana

Sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa adanya sarana, pekerjaan tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana mestinya.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang menjalankan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa

uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan yang menantang, menetapkan standar, meminta umpan balik, dan lain sebagainya.

g. Peluang

Karyawan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyebabkan kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi dan mengambil waktu yang tersedia. Jika seorang karyawan tidak diberikan suatu pekerjaan dikarenakan supervisor tidak percaya terhadap kualitas mereka, maka karyawan tersebut akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah sebuah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan pedoman dalam hal karyawan yang diharapkan mampu menunjukkan kinerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.⁶³

⁶³Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 284.

Tujuan Penilaian Kinerja adalah sebagai berikut :⁶⁴

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan ke jenjang karier, kenaikan pangkat, dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari kepegawaian khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya, sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawannya.

Elemen-elemen dalam sistem penilaian kinerja antara lain :⁶⁵

- a. Standar Kinerja

Sistem penilaian membutuhkan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan dapat dicapai. Agar efektif, standar hendaknya terkait dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Hal ini dapat diturunkan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat ini.

⁶⁴*Ibid* 288

⁶⁵Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hlm. 339-340.

Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, catatan standar tertulis harus jelas dan para karyawan hendaknya diberi penjelasan tentang standar ini sebelum evaluasi dilakukan.

b. Kinerja Terukur

Evaluasi kinerja juga membutuhkan ukuran kinerja yang dapat diandalkan, seperti pengukuran rating tiap karyawan berdasarkan jenis pekerjaannya.

D. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang sama serta pernah diteliti sebelumnya yang menjadi bahan acuan dalam penyusunan proposal ini, sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Thoyib⁶⁶ yang berjudul “Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Barito Berlian Motor Banjarbaru” tahun 2016. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memberikan masukan peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Barito Berlian Motor Banjarbaru. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan pembagian angket kepada karyawan PT Barito Berlian Motor Banjarbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama ini pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, walau belum bisa memberikan hasil kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, perpaduan dua gaya kepemimpinan atau lebih diperlukan, seperti gaya kepemimpinan demokratis dengan gaya kepemimpinan otoriter. Persamaan dalam

⁶⁶Mohammad Thoyib, “Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Barito Berlian Motor Banjarbaru”, dalam Jurnal manajemen Vol 3 No 233

penelitian ini adalah objek penelitian adalah kinerja karyawan dengan kepemimpinan. Perbedaan penelitian terletak pada faktor lain yang diteliti yakni motivasi.

Penelitian yang dilakukan Fazien⁶⁷ yang berjudul *Peran Pimpinan Dalam Pencapaian Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh pemimpin dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam mencapai kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah dapat dikatakan cukup baik dimana pemimpin sudah bisa melaksanakan perannya dengan baik sehingga dapat mencapai kinerja pegawai lebih baik dalam rangka mewujudkan organisasi. Persamaan dalam penelitian ini adalah objek penelitian adalah kinerja karyawan dengan kepemimpinan. Perbedaan penelitian terletak pada faktor lain yang diteliti yakni motivasi.

Penelitian Istiqaroh⁶⁸ berjudul *Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran pimpinan, serta memperoleh gambaran atau pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Badan Penanaman Modal Daerah

⁶⁷Armhela Fazrien, "*Peran Pimpinan Dalam Pencapaian Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang*", dalam *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 2, No. 4, Tahun 2017

⁶⁸Rofiqoh Istiharoh, "*Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*", dalam *Jurnal Administrasi*, Vol.1 No.1, Maret 2015

(BPMD) Kabupaten Kutai Timur serta teknik dan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Kabupaten Kutai Timur. Adalah dengan melihat bagaimana gaya motivasi yang digunakan dan gaya pengawasan yang dilakukan Kepala BPMD. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa Kepemimpinan yang di terapkan di PT.BPR Gunung Ringgit Dinoyo Malang berkatagori sedang dengan prosentase produktivitas sebesar 67,5 % sebagai tingkat produktivitas tertinggi bagi karyawan sedang yang berjumlah 27 karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah objek penelitian adalah kinerja karyawan dengan kepemimpinan. Perbedaan penelitian terletak pada faktor lain yang di teliti yakni motivasi.

Penelitian Yulianti⁶⁹ yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Rajawali Telkom Jakarta Selatan” tahun 2015. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dan menguji kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara motivasi dan kinerja pegawai. Responden sebanyak 155 pegawai tetap di KOPERASI RAJAWALI Telkom Jakarta Selatan. Analisis data menggunakan metode regresi. Temuan menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan pada

⁶⁹ Dien Mardiana Yulianti, “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Rajawali Telkom Jakarta Selatan”, dalam Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, Vol. 3, No.1, tahun 2015

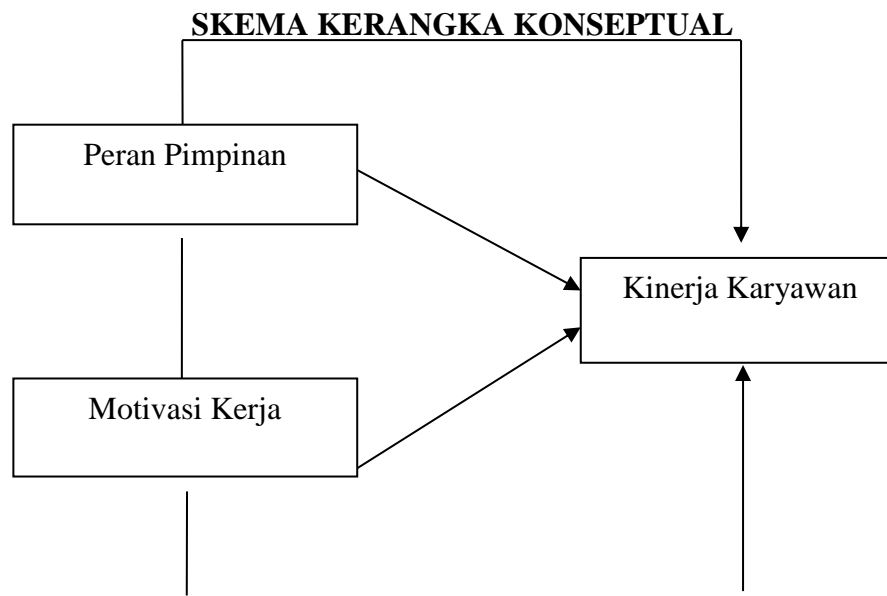
kepuasaan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah peneliti ini menggunakan analisis regresi dalam pengujian data, sedangkan penelitian yang saya lakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa tulisan maupun lisan. Persamaan penelitian adalah objek penelitian yakni motivasi karyawan yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada teknik penelitian yakni kuantitatif.

Selanjutnya penelitian oleh Sutrischastini⁷⁰ yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul” tahun 2015. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji peran motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor sekretarian daerah Kabupaten Gunungkidul. Teknik analisis data menggunakan metode kuantitatif menggunakan sampel 116 responden. Hasil penelitian diperoleh motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian adalah objek penelitian yakni motivasi karyawan yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada teknik penelitian yakni kuantitatif.

⁷⁰Ary Sutrischastini, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul”, dalam Jurnal Kajian Bisnis, Vol 23 No 2, tahun 2015

E. Kerangka Berpikir Teoritis

Kerangka konseptual bertujuan untuk mempermudah dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang sedang dihadapi. Maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Keterangan:

Dalam penelitian ini penulis mengangkat peran pimpinan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Agar kinerja karyawan meningkat diperlukan peran pimpinan yang baik. Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik harus bisa memotivasi seluruh bawahannya, karena motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin harus dapat mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencari apa yang diharapkan dan dapat mengembangkan kelompok yang dipimpinnya. Apabila

syarat kepemimpinan dan motivasi kerja bisa dijalankan dengan baik dan diterapkan pada seluruh karyawannya maka kinerja karyawan akan meningkat dan karyawan tidak merasa jenuh saat bekerja.