

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Teori Kepemimpinan**

Beberapa pengertian pemimpin menurut para ahli adalah sebagai berikut : fiedler mendefinisikan pemimpin dengan pengertian seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, serta dia sebagai penanggung jawab utama. Davis mendefinisikan pemimpin sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Terry dan Frankin mendefinisikan pemimpin dengan hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. (Yuli, 2005).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat didefinisikan kepemimpinan dari sudut pandang perspektif sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan, antara lain: menurut Tery “kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela” (Subanegara, 2005). kepemimpinan adalah kemampuan memberi inspirasi kepada orang lain untuk bekerja sama sebagai suatu kelompok, agar dapat mencapai suatu tujuan umum (Suarli dan Bahtiar, 2005), Syafi’ie (2003) mengatakan “kepemimpinan berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama”, sedangkan

menurut Ordway Tead “kepemimpinan adalah perpaduan berbagai perilaku yang dimiliki seseorang sehingga orang tersebut memiliki kemampuan untuk mendorong orang lain bersedia dan dapat menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya.” (Azwar, 1996),

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya yang dilakukan seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi (influence) orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan maksud mencapai tujuan bersama. yang dimaksud dengan komunikasi yaitu setiap gerak gerik, tata cara, bicara, dan segala tindakan yang dilakukan oleh seseorang. (Subanegara, 2005).

#### 2.1.1 Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan

Pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi perusahaan maupun lembaga pemerintah harus diberikan oleh pemimpin sehingga kepemimpinan tersebut dapat menjadi efektif. Kepemimpinan menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan (Robbins, 2006).

Keadaan ini menggambarkan suatu keadaan bahwasanya kepemimpinan sangat diperlukan jika suatu organisasi atau perusahaan memiliki perbedaan dengan yang lainnya adalah dapat dilihat dari sejauhmana kepemimpinan didalamnya dapat bekerja secara efektif.

Kepemimpinan mempunyai tiga unsur (Kartono, 1994), yaitu:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok
2. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain
3. Untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Likert (dalam Rosidah, 2009), kepemimpinan terdapat empat unsur penting yaitu :

1. Motivasi
2. Komunikasi
3. Pengambilan keputusan.
4. Penyusunan tujuan.

#### 2.1.2 Gaya kepemimpinan

Thoha (2003) menjelaskan gaya dasar kepemimpinan terbagi atas empat, yaitu:

##### 1. Direktif

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, yang dicirikan oleh komunikasi satu arah, pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang mekanisme pelaksanaan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.

##### 2. Konsultatif

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin tinggi pengarahan dan tinggi dukungan. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Tetapi diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua

arah dan perilaku mendukung, dengan mendengar perasaan pengikut, baik berupa ide maupun saran mereka tentang keputusan yang dibuat.

### 3. Partisipatif

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan, dalam hal ini posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan di pegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Menurut Likert (dalam Rosidah, 2009) seorang pemimpin akan berhasil jika bergaya kepemimpinan partisipatif.

### 4. Delegatif

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan, pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Menurut Lippits & Rhiph K.White “Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/ bawahannya” (Nursalam, 2002). Beberapa gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

## 2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Ciri dari gaya kepemimpinan ini yaitu:

## 3. Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez Faire Atau Free Rein*)

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi

Menurut Robbins (2006) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

### 1. Gaya kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

### 2. Gaya kepemimpinan transaksional.

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3. Gaya kepemimpinan transformasional.

Adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

4. Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

### 2.1.3 Syarat-syarat kepemimpinan

Menurut Wursanto (2005) syarat kepemimpinan yaitu :

1. Sehat jasmaniah maupun rohaniyah (fisik maupun mental).
2. Bertanggung jawab dan objektif dalam sikap, tindakan dan perbuatan, adil terhadap yang dipimpin.
3. Jujur yang meliputi jujur pada diri sendiri, jujur terhadap atasan, jujur terhadap bawahan, dan jujur terhadap sesama pegawai.
4. Suka melindungi
5. Semangat untuk mencapai tujuan.
6. Cerdas.
7. Percaya pada diri sendiri.

8. Mudah dan cepat mengambil keputusan.
9. Memiliki kecakapan teknis
10. Mempunyai daya tarik
11. Berwibawa.

## **2.2 Motivasi Kerja Pegawai**

### **2.2.1 Pengertian**

Menurut kamus bahasa Indonesia, motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk sadar atau tidak sadar melakukan suatu tindakan untuk tujuan tertentu. Lensuffie (2010) mengatakan “motivasi adalah keinginan melakukan tindakan” apakah tindakan tersebut jadi dilakukan atau tidak, hal itu tergantung seberapa besar motivasi yang muncul didalam diri seseorang.

Menurut Mangkunegara (2005) “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Sedangkan Lensuffie (2010) mengatakan “motivasi merupakan dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia yang memiliki tiga komponen utama yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Dari berbagai macam defenisi motivasi, Stanford menyatakan ada tiga poin penting dalam pengertian motivasi yaitu hubungan antar kebutuhan, dorongan dan tujuan. Kebutuhan muncul karena adanya sesuatu yang kurang dirasakan oleh seseorang baik fisiologis maupun psikologis (Nursalam, 2002)

Motivasi kerja dapat dipandang suatu ciri yang ada pada calon tenaga kerja ketika diterima masuk kerja di suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini sangat mendukung karena adanya definisi motivasi kerja adalah suatu kondisi yang

berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2000).

### 2.2.2 Teori-teori motivasi

Untuk mencapai keefektivan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya. Adapun teori-teori motivasi dalam Robbins (2006) adalah sebagai berikut:

#### 2.2.2.1 Teori hierarki kebutuhan.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan *fisiologis*, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan fisik lain.
2. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau *ego*. Mencakup faktor penghargaan internal seperti:

harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

5. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

#### 2.2.2.2 Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

1. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
2. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
4. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

1. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
3. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
4. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sah (valid) daripada Teori X.

### 2.2.3 Prinsip-prinsip dalam motivasi kerja pegawai

Terdapat beberapa prinsip dalam motivasi kerja pegawai (Mangkunegara, 2000), yaitu :

#### 1. Prinsip partisipatif

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dipimpin pemimpin.

## 2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

## 3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha mencapai pencapaian tujuan.dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

## 4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin akan memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang di harapkan oleh pemimpin.

## 5. Prinsip memberi perhatian.

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, dan bawahan akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pimpinan.

### 2.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai menurut Manullang (2001) adalah:

1. Keberhasilan pelaksanaan: agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya

dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. Pengakuan: sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut, berupa pemberian bonus uang tunai dan penghargaan.
3. Tanggung jawab: membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.
4. Pengembangan pegawai: pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

Menurut Siagian (2002) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari tujuh faktor, yaitu :

1. Karakteristik biografi yang meliputi: usia, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, dan masa kerja.

## 2. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

### 3. Interpretasi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.

### 4. Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.

### 5. Sikap

Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu. artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

### 6. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya.

### 7. Kemampuan

Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat teknis, mekanistik dan repetatif,

sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berpikir dalam menyelesaikan masalah.

Herzberg dalam Hasibuan (2010) mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi, yaitu:

1. Faktor - faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*)

Faktor ini berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh kebutuhan (ketentraman) badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus-menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor pemeliharaan ini meliputi: gaji / imbalan, hubungan rekan kerja, hubungan atasan dan bawahan, serta kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan atau organisasi.

2. Faktor-faktor Motivasi (*Motivation Factors*)

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab.

Robbins (2006) mengemukakan bahwa motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Termasuk pada faktor internal adalah :

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan

6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah :

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
3. Organisasi tempat bekerja
4. Situasi lingkungan pada umumnya
5. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

#### 2.2.5 Teknik memotivasi kerja pegawai

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005) adalah sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai.

Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.

2. Teknik komunikasi persuasif.

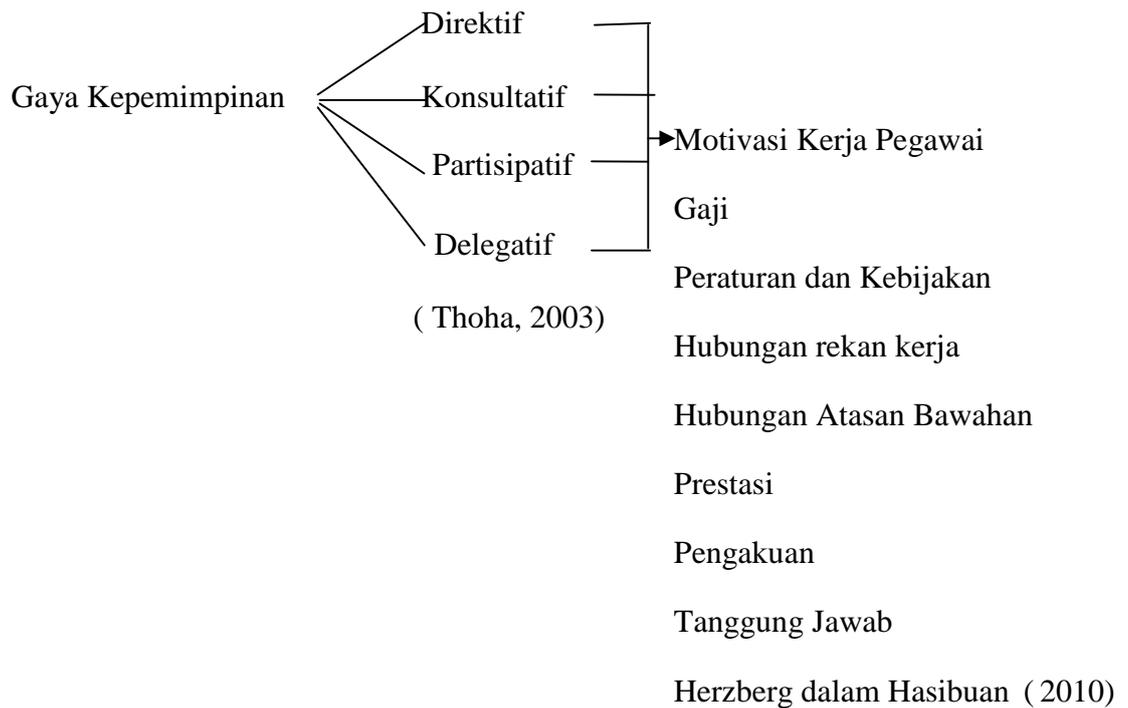
Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk

mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## 2.3 Kerangka Berpikir

### 2.3.1 Kerangka teori

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2000).



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Teori

