

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Batasan mengenai motivasi sebagai “ *The process by which behavior is energized and directed*” (suatu proses, dimana tingkah laku tersebut di pupuk dan diarahkan) para ahli psikologi memberikan kesamaan antara motif dengan *needs* (dorongan, kebutuhan). Dari batasan diatas, dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatar belakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu.⁷

Sedangkan pengertian mengenai motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif. Atau dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mendefinisikan motivasi (*Motivation*) sebagai proses yang menjelaskan

⁷Pandji, Anoraga. *Psikologi Kerja*.(Jakarta : PT Rineka Cipta,1992), hlm.34

intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya⁸.

Menurut Melayu motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Herold Koontz, motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Sedangkan menurut Wayne F. Cassio, motivasi adalah sesuatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya : rasa lapar, haus dan bermasyarakat)⁹

Filmore H. Stanford, mengatakan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Menurut Robert A. Baron, motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive aurosal*). Bila suatu kebutuhan tidak terpuaskan, timbul *drive* dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.¹⁰

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja Ernest J. McCormick mengemukakan bahwa Motivasi kerja adalah merupakan

⁸ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi, edisi ke 12 buku 1*. (Jakarta: Salemba empat, 2008), hlm. 222

⁹Hasibian, Melayu. *Managemen dasar, pengertian dan masalah. Refisi F. d.* (Jakarta : Rajawali, 2001), hlm 219

¹⁰Anwar, Prabu Mangkunegara. *Psikologi perusahaan.* (Bandung: Trigenda karya, 1993), Hlm. 46

suatu kondisi yang mempengaruhi membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.¹¹

Menurut PF. Drucker, motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang. dan inilah yang motivasi dasar yang mereka usahakan sendiri untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk berperan dengan baik.¹²

Dan seorang ahli dalam aliran behaviorisme, yaitu B.F. Skinner memberi contoh pengertian motivasi sebagai berikut :

“ if you want people to be productive and active in various ways, the important thing is to analyze the contingencies of reinforcement, not the need to be satisfied”¹³

Dalam memotifasi karyawan pimpinan disamping harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikis mereka agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan organisasi, juga perlu memperhatikan dan mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan para karyawan.

Dari pengertian para tokoh diatas maka, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan seseorang dalam bekerja untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

¹¹*Ibid.* hlm 47

¹² Pandji, Anoraga. *Psikologi Kerja*. Jakarta : PT Rineka Cipta, 1992), hlm. 38

¹³ Sutarto, Wijono. *Psikologi Industry Dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Kencana Prenatal Media Group, 2010), hlm. 20

2. Ciri-Ciri Motivasi Kerja

Menurut Anoraga terdapat empat ciri motif yakni sebagai berikut¹⁴ :

a. Motif adalah Majemuk

Dalam suatu perbuatan sebenarnya tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.

b. Motif dapat Berubah-ubah

Motif bagi seseorang sering kali mengalami perubahan. Hal ini disebabkan keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.

c. Motif dapat berbeda-beda bagi individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama ternyata memiliki motif yang berbeda.

d. Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya, sehingga beberapa dorongan yang muncul karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian kalau ada dorongan dari dalam yang kuat menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

Dari semua motif tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap orang dapat memiliki motif yang berbeda-beda dan terkadang motif yang timbul tidak disadari oleh individu tersebut selain itu motif

¹⁴*Ibid.* Hlm 35

mereka juga bisa berubah-ubah dan tidak hanya ada satu motif namun terdapat beberapa motif yang berlangsung bersamaan.

3. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan, tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:¹⁵

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan perusahaan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Ach. Mohyi juga membagi tujuan motivasi sebagai berikut¹⁶ :

1. Untuk meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja karyawan (meningkatkan moral kerja)
2. Memupuk rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas dan partisipasi karyawan
3. Meningkatkan kreatifitas dan kemampuan karyawan untuk berkembang.

¹⁵Hasibuan, Melayu. *Managemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hlm. 146

¹⁶ Ach. Mohyi. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. (Surabaya: UMM Press, 1999), hlm. 162

4. Meningkatkan produktivitas (prestasi) kerja karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

Dari semua tujuan motivasi ini dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan untuk pencapaian dari tujuan sebuah organisasi dengan memaksimalkan semua sarana dan prasarana yang ada, termasuk didalamnya adalah memaksimalkan kemampuan karyawan.

4. Asas-Asas Motivasi

a. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas Komunikasi

Asas ini maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin di capai, cara mengerjakan, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap sesuatu.

c. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin

rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

d. Asas Wewenang yang didelegasikan

Maksud ini adalah mendelegasikan sebagai wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreatifitas dan melaksanakan tugas atasan atau manager. Dalam mendelegasikan ini, manager harus bisa meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik

e. Asas perhatian timbal balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.¹⁷

Dari semua asas tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan tujuan yang ingin dicapai maka perlu memperhatikan sarana dan prasarana yang menunjang seperti mengikut sertakan bawahan dalam berbagai kesempatan, menginformasikan tujuan bersama secara jelas, memberikan penghargaan atas prestasi dan memberikan kepercayaan kepada anggota dalam menyelesaikan tugas serta berusaha saling mengerti tujuan bersama antara perusahaan dengan karyawan.

¹⁷Hasibuan, Melayu. *Managemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta:PT Bumi Aksara,2005), hlm.148

5. Jenis-jenis Motivasi

Dalam kehidupan berorganisasi, motivasi menjadi suatu hal yang sangat penting dan perlu diadakan karena dengan adanya motivasi mampu merubah perilaku seseorang yang termotivasi. Berdasarkan hal tersebut jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

Menurut Hasibuan motivasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu :

a. Motivasi Positif (insentif positif)

Motivasi ini maksudnya adalah manager memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas perestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif (insentif negatif)

Motivasi negatif maksudnya adalah manager memotivasi bawahan dengan standar bahwa mereka akan mendapat hukuman. Dengan memotivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.¹⁸

Menurut Bedjo Siswanto membagi bentuk motivasi menjadi empat yakni¹⁹ :

¹⁸*Ibid.* hlm.150

¹⁹ Ach. Mohyi. *Teori Dan Perilaku Organisasi*.(Surabaya: UMM Press, 1999), hlm. 162

1. Insentif material

Yaitu insentif atau imbalan yang diberikan kepada karyawan berupa materi, seperti misalnya uang atau bentuk barang-barang yang lain.

2. Insentif non material

Yaitu insentif atau balas jasa (imbalan) yang diberikan kepada para karyawan (bawahan) berupa non materi, misalnya pujian, penghargaan, promosi adanya pemberian sarana atau faktor kemudahan dan lain sebagainya.

Dari semua jenis motivasi tersebut dapat disimpulkan bahwa sekalipun memiliki perbedaan dalam memberikan dorongan namun dari masing-masing jenis tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan motivasi yang ada pada seorang individu agar mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal dan mencapai kepuasan yang diinginkan.

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang memotivasi karyawan sebagaimana yang di paparkan menurut teori Herzberg adalah sebagai berikut :

a. Motivation factor (Faktor Intrinsik), faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yakni mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja lebih baik. Faktor motivator ini terdiri :

1) Prestasi (*achievement*)

Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya

dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Kesempatan itu harus sedemikian rupa sehingga orang-orang berkembang sendiri.

Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para bawahannya sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasakan bawahan tidak dapat dikuasainya. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2) Pengakuan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu :

- a) Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b) Surat penghargaan
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai
- d) Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- e) Memberikan kenaikan gaji dan promosi
- f) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan dari kebosanan dalam

pekerjaan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

3) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Agar *Responsibility* benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

4) Pengembangan (*advancement*)

Advancement merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor *Advancement* ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan atau pelatihan selanjutnya.

b. *Maintenance factor* (Faktor Ekstrinsik)

Orang belum dapat mengharapkan faktor kepuasan tercapai, sebelum kekecewaan didalam pekerjaan dapat dihilangkan lebih dahulu. Agar kekecewaan dapat dihilangkan dari pekerjaan maka pimpinan harus melakukan tindakan sebagai berikut :

1) Kebijakan dan administrasi dari perusahaan (*company policy and administration*)

Yang menjadi sorotan disini adalah kebijaksanaan personalia. *Policy personalia* umumnya dibuat dalam bentuk tertulis. Biasanya yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, karena itu yang utama adalah bagaimana pelaksanaan dan praktek. Pelaksanaan kebijaksanaan dilakukan masing-masing manajer agar apa yang ditulis benar-benar direalisasikan dalam praktek oleh masing-masing manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.

2) Supervisi (*quality supervisor*), dengan *Technical Supervisor* yang menimbulkan kekecewaan dimaksud adanya kekurangan kemampuan di pihak atasan, bagaimana caranya mensupervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan dari kedudukannya, untuk mengatasi hal ini para manajer harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan.

3) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*), ini menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya. Dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan

karyawan, maka minimal tiga kecakapan harus dimiliki setiap manajer yakni :

- a) *Technical skill* (kecakapan teknis), kecakapan ini sangat penting bagi pimpinan tingkat terbawah dan tingkat menengah, ini meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses, dan pada umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.
 - b) *Human skill* (kecakapan kemanusiaan), kecakapan kemanusiaan adalah kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerja sama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.
 - c) *Conceptual skill* (kecakapan konseptual), kecakapan konseptual adalah kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.
- 4) Kondisi kerja (*working condition*), masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahan menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan, suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

5) Gaji (*wages*), pada umumnya masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala yang berlaku dalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan . para manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan di dalam perusahaannya diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.²⁰

Dari semua faktor yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang memotivasi karyawan diantaranya faktor intrinsik dan ekstrinsik. Yang keduanya memiliki dasar yang berbeda, faktor intrinsik lebih dipengaruhi oleh motivasi dalam diri yaitu keinginan dari seorang individu akan sebuah penghargaan, pengakuan, kepercayaan, tanggung jawab serta kesempatan pengembangan diri. Sedangkan motivasi ekstrinsik lebih dipengaruhi oleh faktor dari luar seperti faktor gaji, lingkungan kerja, hubungan antar manusia dan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan.

7. Teori-Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori yang membahas tentang motivasi kerja salah satunya teori kebutuhan dari Abraham Maslow. Bagi Maslow Setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang

²⁰ Buchari, Zainun. Manajemen dan Motivasi. (Jakarta: Balai aksara,1989), hlm. 93

paling tinggi. Abraham maslow membagi kebutuhan manusia atas lima kebutuhan yaitu :

1) Kebutuhan fisiologis

Yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

2) Kebutuhan rasa aman

Yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

3) Kebutuhan untuk merasa memiliki

Yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafialisasi, berinteraksi dan kebutuhan mencintai dan dicintai

4) Kebutuhan harga diri

Yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri

Yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide memberi penilaian dan kritikan terhadap sesuatu.²¹

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni

²¹ Anwar, Prabu, Mangkunegara. *Psikologi perusahaan*. (Bandung: Trigenda karya, 1993), hlm.48

kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan dan apakah mereka (karyawan) dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu : rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.²²

Jika hierarki kebutuhan tersebut di contohkan dalam sebuah tatanan model motivasi kerja maka akan menjadi gambar seperti berikut :

Gambar 2.1
Hierarki Motivasi Kerja²³



²² Veithzal, Rivai. *Managemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004) hlm.456

²³Miftah, Thoha. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. (Jakarta: PT Raja Grafindo persada, 2005), hlm. 229

Selanjutnya Teori kebutuhan ERG (*Existence, relatedness, growth*) yang diungkapkan oleh Aldelfer yaitu :

a. *Existence Need*

Yaitu kebutuhan untuk tetap bisa hidup. Kebutuhan ini meliputi makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan, kondisi kerja, keuntungan tambahan (*fringe benefits*)

b. *Relatedness Need*

Yaitu kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan sesamanya atau melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain, baik dengan sesama karyawan maupun dengan perusahaan.

c. *Growt Need*

Yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya. Hal ini berhubungan dengan kemampuan, kreatifitas, kredibilitas, dan kecakapan pegawai.

Berbeda dengan David McClelland yang menganalisa tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. Dia memfokuskan kepada tiga hal yaitu :

1) *Need for achievement*

Yaitu kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.

2) *Need for power*

Yaitu kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.

3) *Needs for affiliation*

Yaitu hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

Sedangkan Anoraga membagi Kebutuhan-kebutuhan manusia pada umumnya menjadi dua golongan yaitu :

- a. Kebutuhan primer, kebutuhan ini merupakan kebutuhan faal, seperti lapar, haus, tidur, suhu yang menyenangkan dan lain sebagainya. Semua ini merupakan syarat kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan – kebutuhan semacam ini timbul dengan sendirinya atau sudah ada sejak seseorang lahir, sehingga disebut kebutuhan primer.
- b. Kebutuhan sekunder, merupakan kebutuhan yang timbul dari interaksi antara orang dengan lingkungannya seperti kebutuhan untuk bersaing, bergaul, bercinta, ekspresi diri, harga diri dan sebagainya. Kebutuhan sekunder inilah yang paling banyak berperan dalam motivasi seseorang.²⁴

Berdasarkan dari beberapa teori tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa bahwa kebutuhan manusia sangat bervariasi diantaranya adalah kebutuhan kebutuhan untuk bisa bertahan hidup seperti kebutuhan

²⁴Pandji, Anoraga. *Psikologi Kerja.*(Jakarta : PT Rineka Cipta,1992), hlm. 34

bertahan dari rasa lapar dan haus , kebutuhan bersosial dengan orang lain dan kebutuhan untuk berkembang dan berprestasi, kebutuhan membuat perilaku secara bijaksana. Namun yang menjadi pijakan dalam teori-teori diatas adalah teori kebutuhan dari Abraham Maslow yang membagi kebutuhan manusia menjadi lima yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, merasa memiliki , harga diri dan harga diri.

B. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin.²⁵

Sutarto merumuskan kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Stephen P. Robbins merumuskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan.²⁶ Hasibuan mendefinisikan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau

²⁵ Pandji, Anoraga. *Psikologi Kepemimpinan* .(Semarang: Rineka Cipta,1990), hlm. 2

²⁶ Ahmad, Tanzeh. *Pengantar Metode Penelitian*.(Yogyakarta: Teras,2009), hlm. 125

bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.²⁷

R.D Agarwal mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Dan Koonts mendefinisikan kepemimpinan adalah pengaruh, kiat atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati dan antusias untuk mencapai tujuan kelompok.²⁸

Sedangkan pemimpin menurut Mohyi adalah seorang yang dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menyerahkan usaha bersama guna mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan.

Dari definisi diatas menunjukkan bahwa unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan adalah (1). Seni atau proses mempengaruhi, (2). Mengarahkan, (3). Usaha/kegiatan, (4). Pencapaian tujuan.

Dan Chester I. Barnard, berpendapat bahwa kepemimpinan mempunyai dua aspek. Pertama adalah kelebihan individual teknik kepemimpinan. Seseorang yang mempunyai kondisi fisik yang baik, memiliki keterampilan yang tinggi, menguasai teknologi, mempunyai persepsi yang tepat, mempunyai pengetahuan luas, mempunyai ingatan yang baik serta imajinasi yang meyakinkan akan mampu memimpin bawahan. Kedua adalah

²⁷Hasibuan, Melayu. *Managemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hlm.170

²⁸Pabundu, Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 63

keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran dan keberhasilan.²⁹

Dari semua definisi yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat/ciri tingkah laku pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan daya kemampuan orang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dengan demikian maka pemimpin dengan kepemimpinannya harus memiliki sifat yang dinamis, artinya dapat mempengaruhi dan menggerakkan orang lain kearah suatu tujuan dalam situasi dan kondisi seperti apapun sehingga tercipta anggota yang terarah dan bertujuan.

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.³⁰

Gouzali Saydam mengatakan gaya kepemimpinan adalah kiat-kiat yang di pakai oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya pada organisasi yang dipimpinnya. Sedangkan Paul hersey dan Kenneth H. Blanchard mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah pola-pola

²⁹ Bedjo, Siswanto. *Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasi*. (Bandung: Sinar Baru,1990), hlm. 177

³⁰VeithzelRivai. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Edisi kedua, cetakan kedua*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada,2004), hlm. 64

perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu.³¹

Menurut Suhaimi, Gaya kepemimpinan adalah corak, atau ciri kepemimpinan yang dipahami, maupun yang dipraktekkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan sebuah organisasi. Atau dalam arti lebih spesifik sebagai corak kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu.³²

Pemimpin dalam mewujudkan peranan kepemimpinannya secara integral akan menyebabkan terjadinya atau berlangsungnya aktifitas kepemimpinan. Apabila aktifitas kepemimpinan dipilah-pilah maka akan terlihat gaya kepemimpinan sebagai komponen kepemimpinan dan gaya kepemimpinan inilah yang ikut menentukan efektifitas kepemimpinan.

2. Tipologi Gaya Kepemimpinan

Menurut hasibuan Cara/Gaya/Tipe/Style kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis manajemen disajikan tidak persis sama, tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja,

³¹Nur Indah Hayati Lestari Murni, Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Imawi Benjaya di Jakarta, *Jurnal manajemen publik dan bisnis*.2007

³²Suhaimi.Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Pada Perusahaan Kopi Bubuk “Sumber Agung” .*Skripsi* .(Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana,2012)

kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

TABEL 2.1
Cara/Gaya/Tipe/Style Kepemimpinan menurut beberapa Ahli³³

Drs. Melayu S.P Hasibuan	Haris	White and Ronald Lipitt
Otoriter Partisipatif Delegatif	<i>The autocratic leader</i> <i>The partisipative leader</i> <i>The free rein leader</i>	<i>Autocratic</i> <i>Democratic</i> <i>Laissez faire</i>
Rensis Likert and Lewind	Paul Hersey and Ken Blanchard	Sondang P. Siagian M.P.A. Ph.D.
<i>Exploitative autocracy (coersive leader)</i> <i>Benevolent autocracy style</i> <i>Consultative leadership style</i> <i>Perticipative group leadership style</i> -	<i>Telling</i> <i>Selling</i> <i>Partisipating</i> <i>Delegating</i>	Otokratis Militeristis Paternalistis Kharismatis Demokratis
William J. Reddin	G.R. Terry	Robert Blake and Mouton
<i>Deserter</i> <i>Bureaucrat</i> <i>Missionary</i> <i>Developer</i> <i>Autocrat</i> <i>Benevolent autocrat</i> <i>Compromiser</i> <i>Executive</i>	<i>Personal leadership</i> <i>Nonpersonal leadership</i> <i>Autocracy leadership</i> <i>Democracy leadership</i> <i>Paternalistic leadership</i> <i>Indegenous leadership</i>	<i>Deserter</i> <i>Missionary</i> <i>Autocrat</i> <i>Compromiser</i> <i>Executive</i>

Dengan adanya perbedaan cara atau gaya kepemimpinan tersebut, Ahmad Rustandi menyebutkan adanya tiga macam gaya kepemimpinan sebagai berikut :

³³Hasibuan, Melayu. *Managemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta:PT Bumi Aksara,2005), hlm.171

a. Gaya kepemimpinan yang otokratis, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya, dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan penyampaian dan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus di capai dan dilaksanakan dan bagaimana mencapainya. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut :

- 1) Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar. Selalu bergantung pada kekuasaan formal
- 5) Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (Approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe mimpinan otokratis tersebut di atas dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia, karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

b. Gaya kepemimpinan yang demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para

anggota atau bawahan selalu diberi kesempatan yang banyak menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pada pendapat sendiri, dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lainnya bahwa partisipasi memberikan kesempatan pada para pahlawan untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut :

- 1) Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia.
- 2) Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- 3) Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.
- 4) Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
- 5) Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.

6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.

7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

c. Gaya kepemimpinan bebas atau permisif, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan kepada keputusan kelompok dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusannya kepada keinginan kelompok. Apa yang baik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaannya pun tergantung pada kemauan kelompok.³⁴

Gaya kepemimpinan lain yang dijelaskan oleh Hasibuan yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang.

Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan kurang

³⁴Ahmad, Tanzeh. *Pengantar Metode Penelitian*. (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009), hlm. 134

memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (close management) kurang menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahan. Pengkaderan kurang mendapat perhatian.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pimpinan tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

4. Kepemimpinan situasional

Fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang dilihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan situasional adalah pada perilaku pimpinan dan anggota/pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif.³⁵

Dari semua gaya kepemimpinan yang disebutkan oleh beberapa tokoh tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap perbedaan dalam gaya kepemimpinan tetap memiliki tujuan yang sama yaitu mempengaruhi bawahan agar tercapainya sebuah target untuk mencapai tujuan bersama meskipun dengan tuntutan yang berbeda-beda dari pimpinannya.

3. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses atau gagal nya pemimpin itu dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu :

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “*mbawani*” atau mengatur orang lain, sehingga

³⁵Hasibuan, Melayu. *Managemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta:PT Bumi Aksara,2005), hlm.172

orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Menurut Ordway Tead mengemukakan 10 sifat yaitu sebagai berikut :

1. Energi Jasmaniah dan Mental (*physical and nervous energy*)

Hampir setiap pribadi pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya seperti tidak akan pernah habis. Hal ini ditambah dengan kekuatan-kekuatan mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, ketahanan batin, dan kemauan yang luar biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*)

Ia memiliki keyakinan yang tangguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan, dia tahu persis kemana arah yang akan ditujunya, serta pasti memberikan kemanfaatan bagi diri sendiri maupun bagi kelompok yang dipimpinya. Tujuan tersebut harus disadari benar, menarik dan sangat berguna bagi pemenuhan kebutuhan hidup bersama.

3. Antusiasme (*enthusiasm* : semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar)

Pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses dan menimbulkan semangat serta *esprit de corp*. Semua ini membangkitkan *antusiasme*, *optimisme*, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun para anggota kelompok.

4. Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*)

Affection itu berarti kesayangan, kasih sayang, cinta, simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi, sebab pemimpin ingin membuat mereka senang, bahagia dan sejahtera. Maka kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak.

Sedangkan keramah-tamahan itu mempunyai sifat mempengaruhi orang lain, juga membuka setiap hati yang masih tertutup untuk menanggapi keramahan tersebut. keramahan juga memberikan pengaruh mengajak, dan kesediaan untuk menerima pengaruh pemimpin untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama, mencapai satu sasaran tertentu.

5. Integritas (*integrity* : keutuhan, kejujuran, ketulusan hati)

Pemimpin itu harus bersifat terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya, bahkan merasa senasip dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama. Karena itu dia bersedia memberikan pelayanan dan pengorbanan kepada para pengikutnya. Sedang kelompok yang dituntun menjadi semakin percaya dan semakin menghormati pemimpinnya.

Dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan agar dia dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.

6. Penguasaan teknis (*technical mastery*)

Setiap pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya. Dia menguasai pesawat-pesawat teknis tertentu, serta memiliki kemahiran-kemahiran sosial untuk memimpin dan memberikan tuntunan yang tepat serta bijaksana, terutama teknik untuk mengkoordinasikan tenaga manusia, agar tercapai maksimalisasi efektivitas kerja dan produktivitas.

7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*)

Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya dia mampu meyakinkan para

anggotanya akan kebenaran keputusannya. Ia berusaha agar para bawahannya bersedia mendukung kebijakan yang telah diambil. Dia harus menampilkan ketetapan hati dan tanggung jawab, agar ia selalu dipatuhi oleh bawahannya.

8. Kecerdasan (*intelligence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat. Maka orang yang cerdas akan mampu mengatasi kesulitan yang dihadapi dalam waktu yang lebih pendek dan dengan cara yang lebih efektif dari pada orang yang kurang cerdas.

Kecerdasan dan originalitas yang disertai dengan daya imajinasi tinggi dan rasa humor, dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan kepedihan-kepedihan tertentu yang disebabkan masalah-masalah sosial yang gawat dan konflik-konflik ditengah masyarakat.

9. Keterampilan mengajar (*teaching skill*)

Pemimpin yang baik adalah seorang guru pula, yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendoakan, mendorong (memotivir), dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. Disamping menuntun dan mendidik, dia

diharapkan juga menjadi pelaksana eksekutif untuk mengadakan latihan-latihan, mengawasi pekerjaan rutin setiap hari, dan menilai gagal atau suksesnya satu proses atau treatment. Ringkasnya dia juga harus mampu menjadi menejer yang baik.

10. Kepercayaan (*faith*)

Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar. Ada kepercayaan bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota-anggota kelompoknya secara bersama-sama rela berjuang untuk mencapai tujuan yang bernilai.³⁶

Dapat disimpulkan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan dan kecakapan-kecakapan yang lebih dibandingkan dengan bawahannya, kemampuan yang menyangkut kecerdasan dan keterampilan –keterampilan lain. Karena pemimpin selain harus mampu menggerakkan dan mempengaruhi bawahan, mereka juga harus memastikan bahwa bawahannya melakukan pekerjaan secara maksimal sesuai dengan kemampuannya.

³⁶ Kartini, Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?. Edisi baru.* (jakarta : PT. Raja grafindo persada, 1998), hlm. 33

4. Fungsi Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para karyawan di bawahnya.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pada dasarnya berarti persiapan menyusun keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada tujuan tertentu.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Untuk melaksanakan program atau kegiatan perusahaan yang telah di susun tentu diperlukan tenaga atau orang. Orang tersebut harus di organisasikan agar dapat bekerja secara aktif dan efisien

3. Pengarahan (*actuating*)

Setelah organisasi pelaksana tersusun, maka tugas pimpinan adalah mengerakkan orang-orang dalam organisasi perusahaan tersebut untuk bekerja secara optimal. Salah satu cara mengerakkan karyawan lain adalah dengan menerapkan prinsip kepemimpinan. Artinya, kepemimpinan merangsang agar karyawan lain terpimpin untuk mengerjakan tugas.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan sering kali diartikan mencari kesalahan. Padahal yang dimaksud adalah menemukan hambatan yang terjadi sehingga dapat diatasi. dan lebih lanjut pengawasan itu dimaksudkan untuk mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode atau alat tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan R.L Kahn mengemukakan orientasi karyawan manajemen mengenai fungsi-fungsi pimpinan. Ia mengatakan bahwa seorang pimpinan menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila :

- a. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
- b. Menyusun jalur pencapaian tujuan
- c. Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan
- d. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris.

Robert C. Muljus menyebutkan tanggung jawab pimpinan dengan lebih terperinci sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis
2. Melengkapi karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya
3. Mengkomunikasikan kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka

4. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya
8. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan³⁷

Dari beberapa pendapat tersebut peneliti berpendapat bahwa dalam sebuah organisasi terdapat berbagai tugas dan pencapaian-pencapaian yang mana dalam penyelesaiannya harus dilakukan secara cepat dan terperinci, berdasarkan urutan-urutan yang paling penting untuk dilaksanakan, seperti perlunya dengan perencanaan awal, selanjutnya pengorganisasian dan pengarahan serta pengawasan dari pimpinan. Selain itu juga pemimpin juga perlu memperhatikan bawahannya dengan memberi kepuasan terhadap kebutuhan bawahan, menyusun jalur pencapaian tujuan, menghilangkan hambatan-hambatan, merubah tujuan karyawan menjadi tujuan yang berguna secara organisatoris. Dan harus menentukan tujuan pelaksanaan kerja, menyediakan dana yang diperlukan, mengkomunikasikan apa yang diharapkan dari karyawan, memberi susunan hadiah dan mendelegasikan wewenang berdasarkan yang telah disebutkan diatas.

³⁷Pandji, Anoraga. *Psikologi Kepemimpinan*. (Semarang: Rineka Cipta, 1990), hlm. 03

5. Teori-Teori Kepemimpinan

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepemimpinan adalah sifat/ tingkahlaku pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya sehingga mampu melaksanakan tugas dengan maksimal. Dalam kepemimpinan terdapat dua teori yang dikemukakan oleh Miftah Thoha sebagai berikut :

a. Teori Sifat

Teori ini berpijak pada asumsi bahwa keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifatnya. Sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik dan dapat pula bersifat psikis. Sifat-sifat yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang adalah :

- 1) *Intelligence* (kepandaian)
- 2) *Social Maturity And Breadth* (kematangan dan keluasan pandangan sosial)
- 3) *Inter Motivation And Achievement Drives* (motivasi diri dan keinginan untuk berprestasi yang datang dari dalam)
- 4) *Human Relation Attitudes* (tingkah laku dalam berhubungan antar sesama)³⁸

b. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologis sosial. Dan teori

³⁸Ahmad, Tanzeh. *Pengantar Metode Penelitian*. (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009), hlm. 129

pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok.

Teori kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini, melibatkan konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan. Penelitian psikologi social dapat dipergunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan yang dipertukarkan yang diterapkan dalam kepemimpinan. Dari hasil asli penemuan di Universitas Ohio dan hasil penemuan-penemuan berikutnya terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikut, dapat dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok.³⁹

Berdasarkan teori-teori tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya tujuan dari masing-masing teori memiliki kesamaan sekalipun dengan cara yang berbeda, teori sifat lebih menekankan kepada kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin. Sedangkan teori kelompok berdasarkan atas hubungan yang harus dijalin dengan baik antara atasan dengan anggotanya agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya.

³⁹Miftah, Thoha. *Perilaku Budaya Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. (Jakarta : PT. Raja grafindo Persada, 2005), hlm. 288

6. Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi perusahaan. Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengandung arti bahwa seorang pemimpin mempengaruhi orang lain (bawahannya) supaya lebih bekerja keras dalam tugasnya, atau merubah kelakuan mereka. Untuk melihat efektif tidaknya suatu kepemimpinan, kita harus melihat hasil kepemimpinan itu.⁴⁰

Yang biasa dijadikan kriteria kepemimpinan yang efektif adalah hasil kerja sama atau prestasi kelompok yang dipimpin atau unit bagiannya. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahannya, tapi juga bisa menjamin bahwa para bawahannya bekerja dengan seluruh kemampuan mereka.⁴¹

Peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi anggotanya sehingga anggotanya dapat memaksimalkan kemampuan yang dimiliki sehingga keberhasilan atas pencapaian tujuan bukan tidak mungkin untuk terlaksana secara sempurna.

⁴⁰Pandji, Anoraga. *Psikologi Kepemimpinan*. (Semarang: Rineka cipta, 1990), hlm. 27

⁴¹Ibid . hlm 27

C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Pemimpin adalah seseorang yang menjadi panutan sebuah organisasi sehingga pemimpin harus memiliki sikap terbuka, peka, empati kepada bawahannya agar dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu. Dan gaya kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh pimpinan dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Pemimpin merupakan pengawas yang memotivasi karyawan agar melakukan kegiatan atau pekerjaannya sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Dan kepemimpinan seseorang di suatu organisasi atau perusahaan berkaitan dengan semangat kerja seseorang.

Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh R.C Davis (1942) mendefinisikan kepemimpinan sebagai faktor manusia yang mempersatukan kebersamaan kelompok serta motivasi untuk mencapai tujuan. Davis juga memandang kepemimpinan sebagai kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan.⁴²

French dan Raven (1960), menyatakan dalam teorinya bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya jika ia dipandang bawahan memiliki pengetahuan dan keahlian yang luas. Dengan mempengaruhi

⁴² Mar'at. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. (Jakarta timur : yudhistira, 1985), hlm. 15

secara langsung pendapat bawahan, dengan keahliannya seorang pemimpin dapat mempengaruhi secara tidak langsung perilakunya.⁴³

Menurut Ahmat Rustandi terdapat tiga gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya diantaranya gaya kepemimpinan otokratis yang mana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya, dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan penyampaian dan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus dicapai dan dilaksanakan dan bagaimana mencapainya. Gaya ini memiliki ciri-ciri bahwa pemimpin menganggap organisasi adalah milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, sering menggunakan paksaan dan ancaman. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis ini adalah manusia merupakan makhluk yang paling mulia, selalu menselaraskan kepentingan pribadi dengan organisasi, menghargai bawahan dan lebih meniti beratkan kerja sama. Gaya kepemimpinan permisif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan kepada keputusan kelompok, dalam gaya ini seseorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada kelompok. Apa yang baik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaannya pun tergantung pada kemauan kelompok.

⁴³ Kenneth, Wexley. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia*. (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 1992), hlm. 200

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Oleh karena itu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan, baik perubahan internal maupun eksternal, demikian juga untuk menumbuhkan motivasi bawahan dalam rangka meningkatkan kerjanya.⁴⁴

Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan kerja sama yang baik antara pimpinan dengan karyawan. Pimpinan harus mampu membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja agar karyawan mampu memaksimalkan kemampuan dan tenaganya untuk menyelesaikan tugasnya dalam sebuah organisasi. Peran aktif pimpinan dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan serta kemampuannya mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih baik menjadi keberhasilan bagi perusahaannya. Jadi kemampuan pimpinan dalam mengawasi karyawan sangat penting perannya termasuk dalam hal ini memotivasi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan mencapai kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan bekerja dapat dicapai dengan memotivasi karyawan dalam bekerja, ketika karyawan telah mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya ia akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya. Dan pemimpin dalam memotivasi juga harus menyadari bahwa

⁴⁴ Ancok

orang akan mudah bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya.

Motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang yang digerakkan untuk mencapai tujuan dalam bekerja. Dan seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang bisa membuatnya bekerja dengan baik. Oleh karena itu, untuk mengharapkan agar karyawan bekerja lebih baik harus ada faktor-faktor yang mempengaruhinya, terutama besar kecilnya tingkat upah.

Hal ini juga ditegaskan oleh Simamora yang menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang memungkinkan kalangan karyawan menyesuaikan perilakunya belakangan. Apabila mereka menyimpulkan bahwa mereka dibayar sedikit, mereka mungkin akan sering absen atau mengundurkan diri. Dan jika mereka merasa dibayar lebih mahal, maka mereka akan bekerja lebih keras.⁴⁵

Selain itu status pekerjaan seperti posisi jabatan serta hak dan kewajiban karyawan dalam perusahaan juga akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan seharusnya merasa mampu dengan pekerjaan yang diembannya saat ini, hal ini dapat menjadi faktor pendorong motivasi kerja yang lebih baik, sehingga karyawan tidak merasa terbebani dengan pekerjaan karena sudah berada pada kapasitas

⁴⁵ Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: 2004)

kemampuan mereka. Dengan demikian diharapkan karyawan juga bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada mereka.

Jika semua tanggung jawab telah dilaksanakan oleh karyawan dan mereka merasa mampu melakukan pekerjaan itu, maka timbul keinginan untuk bekerja lebih baik lagi. Keinginan untuk berprestasi merupakan suatu hal yang lumrah dan merupakan suatu kebutuhan individu atau kelompok, walaupun pencapaiannya hanya sampai batas tertentu. Prestasi berhubungan dengan

Setelah karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan membutuhkan pengakuan berupa bentuk perhatian pihak perusahaan, dalam hal ini adalah atasan terhadap karyawan yang berprestasi. Pengakuan merupakan salah satu faktor pendorong agar motivasi kerja karyawan meningkat. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan terus mencoba dan berusaha untuk meningkatkan lagi kinerjanya. Pengakuan tidak hanya berifat materi, non materipun akan memberikan kepuasan bagi karyawan yang berprestasi.

Seperti yang kita ketahui bahwa bahwa banyak faktor yang mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan. Meskipun karyawan memiliki prestasi kerja yang tinggi dan gaji yang tinggi, namun jika hubungan interpersonal yang terjalin tidak baik maka karyawan akan merasakan kejenuhan dalam bekerja. Hubungan kerja yang baik dan harmonis antar atasan dengan bawahan sangat penting untuk menjalin hubungan yang baik dalam bekerja sama guna mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu,

agar hubungan tersebut dapat terwujud diharapkan adanya komunikasi dan arah yang efektif dan keterbukaan antar sesama karyawan. Disamping ini, hubungan antar rekan sejawat juga sangat penting dalam lingkungan pekerjaan. Hubungan yang harmonis dapat menciptakan suatu kerja yang menyenangkan, sehingga karyawan akan bergairah dalam bekerja.

Setelah semua faktor diatas terpenuhi, maka perubahan perlu memperhatikan kondisi kerja karyawan. Kondisi ini dapat berupa lingkungan kerja yang bersih dan menyenangkan, keamanan dalam bekerja, ketersediaan fasilitas, serta situasi dan perlengkapan kerja yang memadai. Kondisi kerja pada suatu perusahaan dikatakan baik apabila perusahaan memperhatikan hal-hal tersebut dengan baik. Dengan kondisi kerja demikian, perusahaan berharap agar karyawan dapat bekerja seoptimal mungkin karena kenyamanan yang mereka perlu dilingkungan kerja sudah terpenuhi.

Selain itu perusahaan juga memiliki kebijakan dan administrasi yang memudahkan karyawan dalam bekerja, kebijakan dan administrasi tersebut meliputi hal-hal meliputi kebijaksanaan yang diambil oleh organisasi (tertulis atau tidak tertulis), pelaksanaannya dan administrasi kepegawaiannya. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan dapat berupa prosedur kerja, pelaksanaan peraturan, hubungan antar karyawan dengan departemen dan lain sebagainya. Oleh karena itu, apabila perusahaan menerapkannya dengan baik maka diharapkan para karyawan dan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Bergabungnya seseorang dalam organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk

mencukupi kebutuhannya. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kepuasan batin yang membuat mereka mencintai pekerjaannya. Suasana batin (psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadikan lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau bergairah sehingga menghasilkan kegiatan kerja yang maksimal dan pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

D. Perspektif Islam Tentang Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja

1. Gaya Kepemimpinan Dalam Kajian Islam

a. Telaah Teks Psikologi Tentang Gaya Kepemimpinan

1) Sampel Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya. Sedangkan menurut Suhaimi, gaya kepemimpinan adalah corak atau ciri kepemimpinan yang dipahami, maupun yang dipraktikkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan sebuah organisasi. Atau dalam arti lebih spesifik sebagai corak kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu.⁴⁶

⁴⁶ Suhaimi. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan, Studi pada perusahaan Kopi Bubuk “sumber Agung”. *Skripsi*. (Malang; Fakultas ekonomi universitas gajayana, 2012)

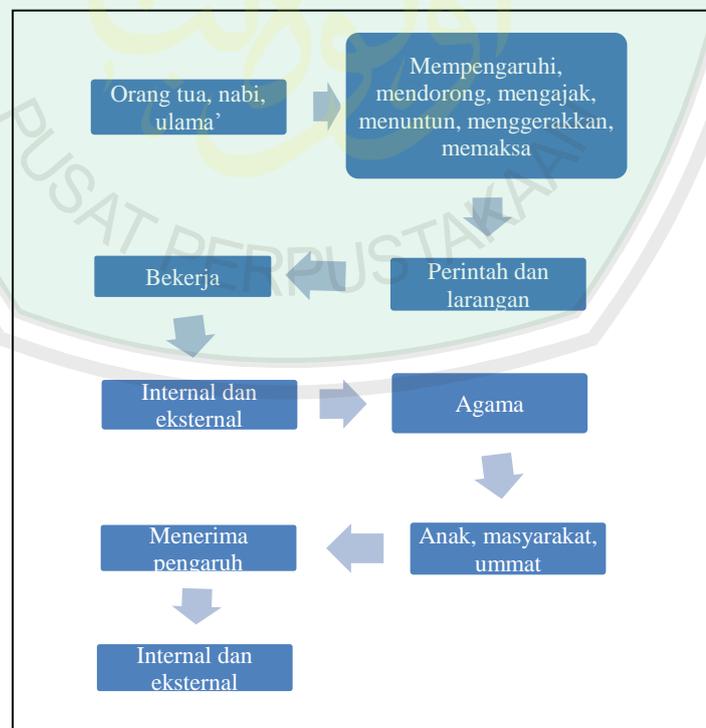
2) Analisis Komponen Tentang Gaya Kepemimpinan

Tabel 2.2
Analisis Komponen Tentang Gaya Kepemimpinan⁴⁷

No	Komponen	Deskripsi
1	Aktor	Orang tua, nabi, ulama'
2	Aktifitas	Mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, memaksa
3	Bentuk	Perintah dan larangan
4	Proses	Bekerja
5	Faktor	Internal dan eksternal
6	Standart	Agama
7	Audien	Anak, masyarakat, ummat
8	Tujuan	Menerima pengaruh
9	Efek	Internal, eksternal

3) Pola Teks Psikologi Tentang Gaya Kepemimpinan

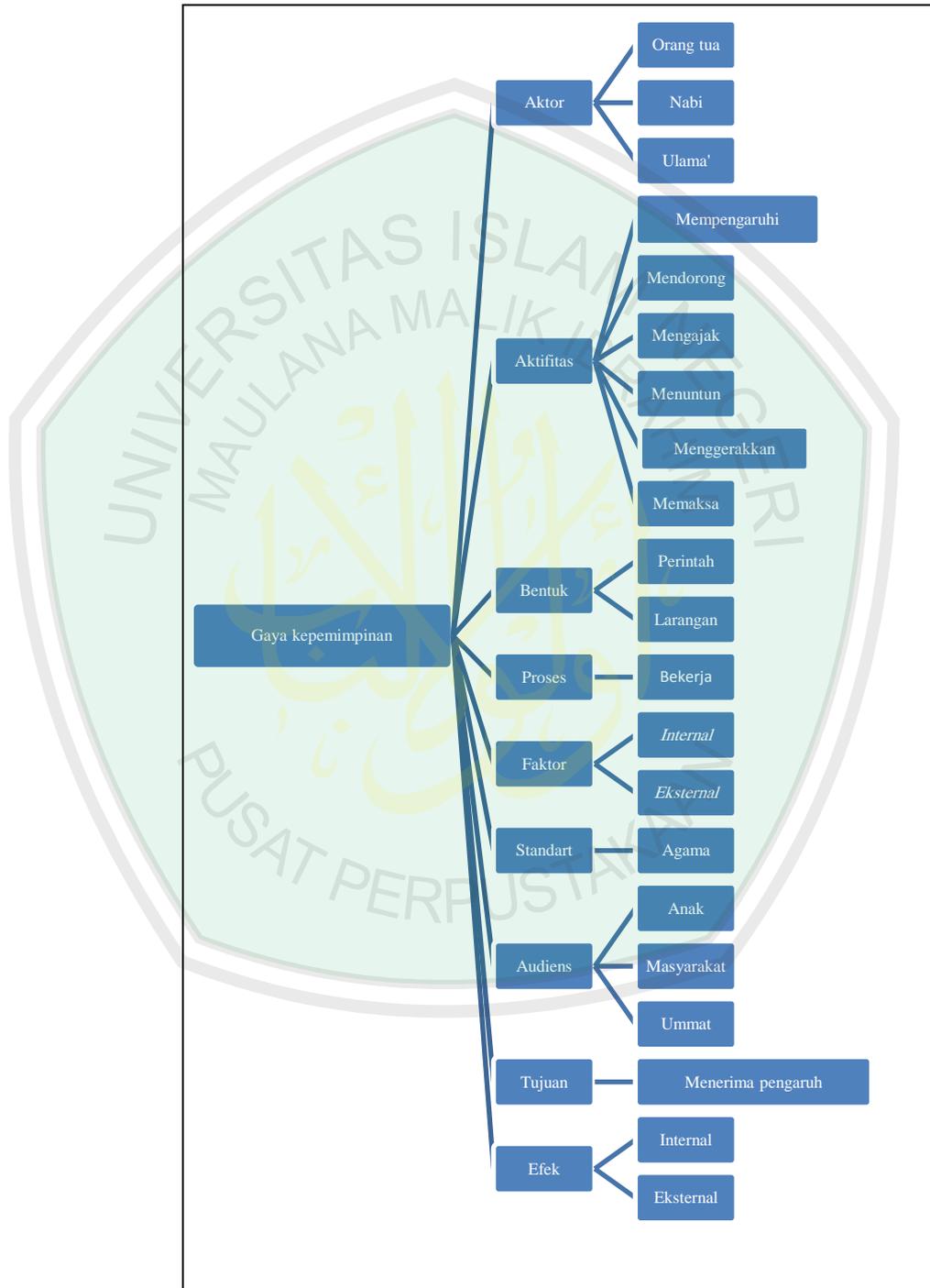
Gambar 2.2
Pola Teks Tentang Gaya Kepemimpinan



⁴⁷ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013.

4) Mind Map Gaya Kepemimpinan

Gambar 2.3
Mind Map Gaya Kepemimpinan⁴⁸



⁴⁸ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013

b. Telaah Teks Islam Tentang Gaya Kepemimpinan

Pemimpin merupakan wakil umat, karena itu adalah hal orang yang mewakilkan untuk meminta pertanggung jawaban dari waknya, atau mencabut hak perwakilan bila diperlukan, khususnya bila sang wakil melalaikan tugasnya. Oleh karena itu, maka arti kepemimpinan dalam islam menjadi penting. Gaya kepemimpinan dalam islam adalah seperti yang dilakukan Nabi Muhammad SAW. Dimana gaya kepemimpinan Nabi sesuai dengan ayat-ayat Allah SWT (Al-Qur'an), seperti firman Allah sebagai berikut :

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami”. (As sajdah : 24)

فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ قَالَ يَبْنَئِي إِنِّي أَرَى فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبَحُكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَىٰ

قَالَ يَتَابَتِ أَفْعَلُ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ ﴿١٠٢﴾

Artinya : “Maka tatkala anak itu sampai (pada umur sanggup) berusaha bersama-sama Ibrahim, Ibrahim berkata: "Hai anakku Sesungguhnya aku melihat dalam mimpi bahwa aku menyembelihmu. Maka fikirkanlah apa pendapatmu!" ia menjawab: "Hai bapakku, kerjakanlah apa yang diperintahkan kepadamu; insya Allah kamu akan mendapatiku Termasuk orang-orang yang sabar". (Ash Shaaffat : 102)

وَإِبْرَاهِيمَ إِذْ قَالَ لِقَوْمِهِ أَعْبُدُوا اللَّهَ وَاتَّقُوهُ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿١٦﴾

Artinya : “Dan (ingatlah) Ibrahim, ketika ia berkata kepada kaumnya: "Sembahlah olehmu Allah dan bertakwalah kepada-Nya. yang demikian itu adalah lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui”. (Al-Ankabut : 16)

1) Analisis Komponen Teks Islam Tentang Gaya Kepemimpinan

Tabel 2.3
Analisis Komponen Teks Islam Tentang Gaya
Kepemimpinan⁴⁹

No	Komponen	Teks
1	Aktor	إِبْرَاهِيمَ , يَتَأَبْت , كَانُوا , أَيْمَةً
2	Aktifitas	تَعْلَمُونَ , فَانظُر , قَالَ , أَذْنُكَ , يَهْدُونَ .
3	Bentuk	وَاتَّقُوهُ , أَعْبُدُوا , فَانظُر مَاذ تَرَى أ , بِأَمْرِنَا
4	Proses	العمل
5	Faktor	خارجي , داخلي
6	Standart	يُوقِنُونَ بِغَايَتِنَا
7	Audiens	إِسْمَاعِيلَ , لِقَوْمِهِ , يَسْبَى
8	Tujuan	اثر
9	Efek	خَيْرٌ , يُوقِنُونَ , صَبَرُوا

⁴⁹ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013

c. Inventarisasi Dan Tabulasi Teks Islam Tentang Gaya Kepemimpinan

Tabel 2.4
Inventarisasi Dan Tabulasi Teks Islam Tentang Gaya Kepemimpinan⁵⁰

No	Term	Kategori	Teks	Makna	Substansi psikologi	Sumber	Jml
1	Aktor	Orang tua, nabi, ulama'	أَيُّمَّة	Pemimpin	Orang tua, nabi, ulama'	7:3, 5:51, 6:137, 37:28, 2:14, 28:41	48
			كَانُوا	Mereka		2:76, 4:89, 2:115, 2:19, 63:4, 2:102	500
			يَتَّبِعْت	Ayahku		12:4,12:80, 12:93, 12:100	4
			إِبْرَاهِيمَ	Ibrohim		2:124, 2:125, 2:258, 2:260, 3:65, 9:11	185
2	Aktivitas	Mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, memaksa	يَهْدُونَ	Memberikan petunjuk	Mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, memaksa	7:129, 28:56, 2:213, 1:6, 4:88, 14:21, 18:17	91
			أَذْحَك	Menyembelih		2:67, 2:196, 1:1, 2:49, 2:73, 14:6, 28:4, 37:107, 91:14, 108:2	13
			قَالَ	Membicarakan		2:2, 3:174,	10

⁵⁰ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013

						6:68, 12:35, 23:62, 58:9, 66:3, 74:45	
			فَانظُرْ	Melihat		11:27, 7:143, 7:146, 8:48, 2:55, 6:27, 32:12, 6:30	240
			تَعَلَّمُونَ	Mengetahui		2:115, 31:34, 3:167, 16:101, 60:10, 64:4, 73:20	500
3	Bentuk	Perintah dan larangan	بِأَمْرِنَا	Dengan perintah kami	Perintah dan larangan	109:1, 42:52, 6:128, 18:88, 34:12, 40:78,	43
			فَانظُرْ مَاذَا تَرَى	Maka pikirkan apa pendapatmu		34:46, 37:102	2
			اعْبُدُوا	Sembahlah		2:21, 109:1, 71:3, 53:62, 43:64, 41:37, 40:65	39
			وَاتَّقُوهُ	Bertakwalah		4:1, 59:18, 65:1, 65:10, 64:16	70
4	Proses	Bekerja	العمل	Bekerja	Bekerja	2:187, 28:26, 7:163, 18:79, 28:27, 34:12, 37:61	17
5	Faktor	Internal dan eksternal	داخلي,		Internal	3:135, 6:130, 4:97, 6:26, 3:117	68

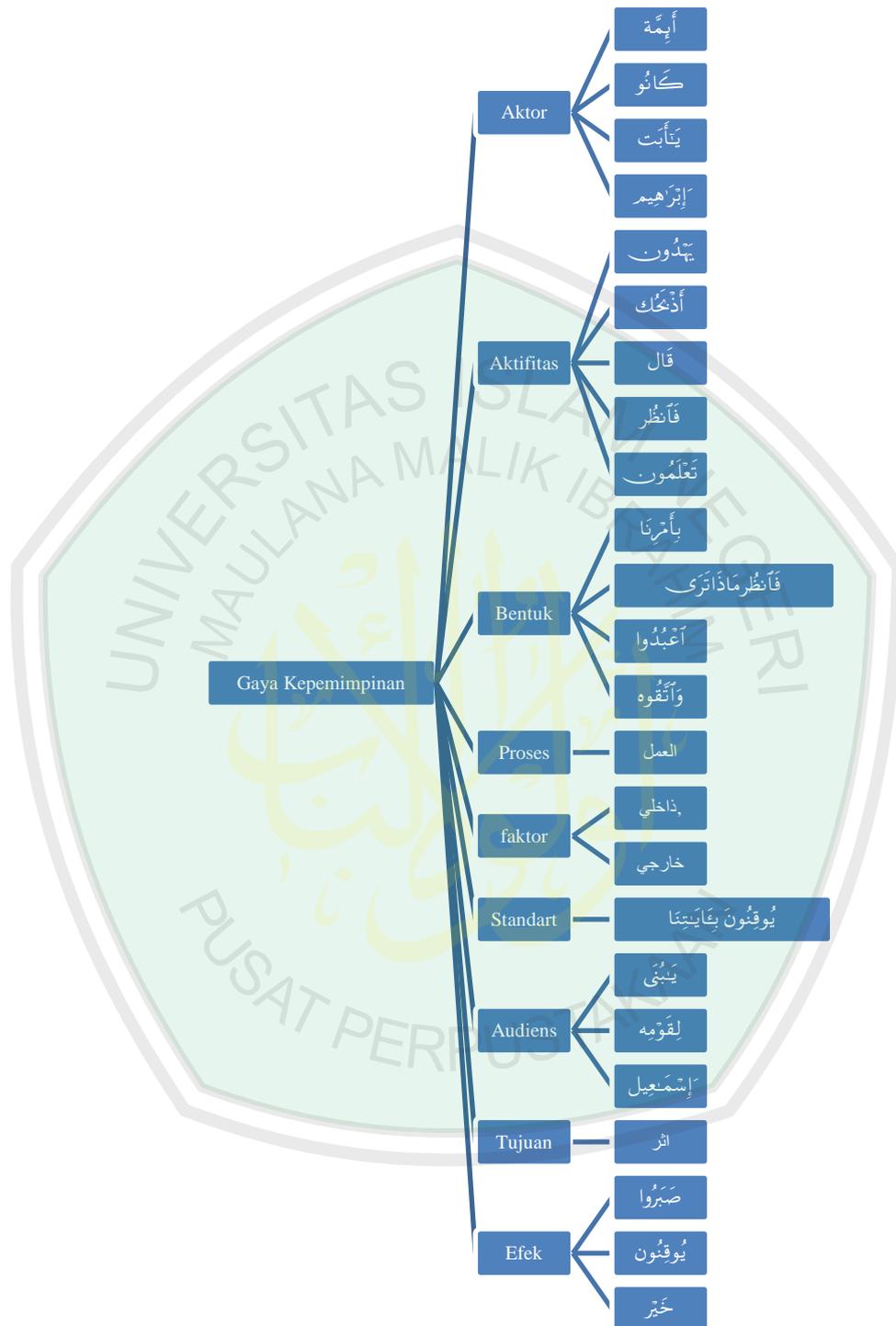
			خارجي		eksternal	2;163, 16:69, 65:1, 26:58, 2:243	22
6	Standar t	Agama	بِقَائِنَا يُوقِنُونَ	yakin kepada ayat-ayat kami	Agama	2:26, 2:118, 27:82	3
7	Audien s	Anak, masyarak at, ummat	بِنَبِيِّ	Anakku	Anak, masyarak at, ummat	2:132, 11:42, 11:45, 12:5, 12:67, 12:87, 28:27, 31:13, 31:16, 31:17	12
			لِقَوْمِهِ	Kaum		2:89, 2:26, 2:104, 2:76, 2:19, 9:70	443
			إِسْمَاعِيلَ	Nabi isma'il		2:124, 2:124, 2:130, 2:42, 2:136, 2:142, 4:163, 3:84	14
8	Tujuan	Mempeng aruhi	اثر	Mempengaru hi	Mempeng aruhi	43:54, 109:1	2
9	Efek	Internal dan eksternal	صَبْرًا	Sabar	Internal dan eksternal	2;153, 8:66, 32;24, 8;65, 37;102, 37:101	46
			يُوقِنُونَ	Yakin		2:4, 102:5, 75:25, 75:28, 7:31, 69:20	28
			حَيْرَ	Baik		24:26, 2:4,35:1 0, 2:178, 2;97, 2:263	490
JUMLAH TOTAL							

d. Figurasi Teks Islam Tentang Gaya Kepemimpinan

Gambar 2.4
Figurasi teks Tentang Gaya Kepemimpinan⁵¹



⁵¹ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013



e. Rumusan Konseptual Tentang Gaya Kepemimpinan

Secara global gaya kepemimpinan merupakan seseorang yang melakukan aktifitas mempengaruhi bawahan melalui beberapa

proses atau cara sehingga menjadi bentuk yang sesuai dengan yang diinginkan dengan faktor-faktor internal dan eksternal yang dilakukan oleh pimpinan sehingga menjadi standart norma dan tujuan tertentu yang menimbulkan efek.

Secara rinci, gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang **يَهْدُونَ**, **يَتَأْت**, **يَتَأْت**, **يَتَأْت** yang melakukan aktivitas berupa **يَهْدُونَ**, **يَتَأْت**, **يَتَأْت** melalui beberapa proses **العمل** sehingga menjadi bentuk **يَتَأْت**, **يَتَأْت** dan **يَتَأْت** yang sesuai dengan faktor-faktor internal dan eksternal **داخلي**, **خارجي**. Yang dilakukan audiens **يَتَأْت**, **يَتَأْت** dan **يَتَأْت** sehingga menjadi standar norma **يَتَأْت** dengan tujuan **يَتَأْت** yang menimbulkan efek **يَتَأْت**, **يَتَأْت**.

2. Motivasi Kerja Dalam Kajian Islam

a. Telaah Teks Psikologi Tentang Motivasi Kerja

1) Sampel Teks Psikologi Tentang Motivasi Kerja

Motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif sedangkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut PF. Druncker, Motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang, kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Winardi berpendapat bahwa motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah

kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan

2) Analisis Komponen Tentang Motivasi Kerja

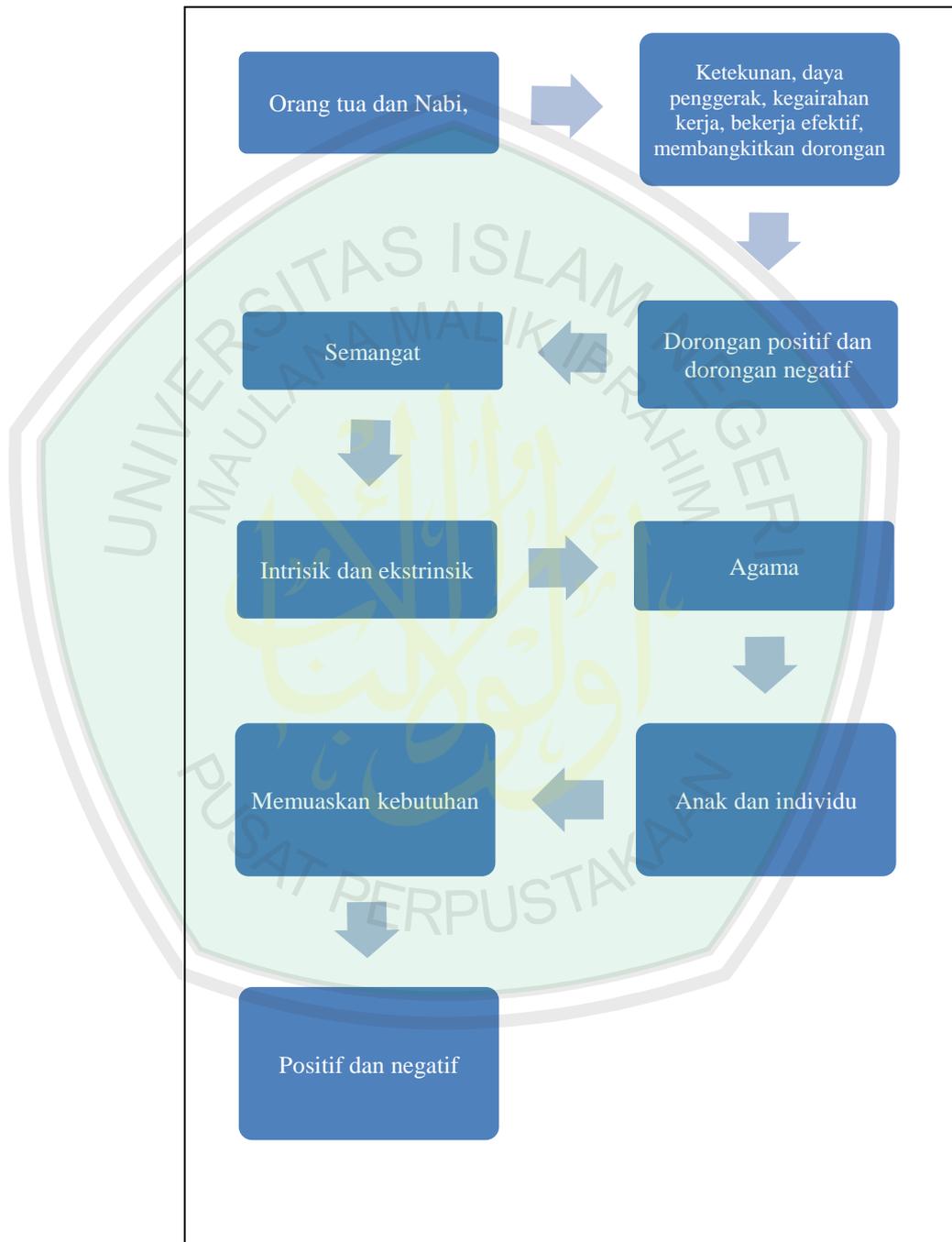
Tabel 2.5
Analisis Komponen Tentang Motivasi Kerja⁵²

No	Komponen	Deskripsi
1	Aktor	Orang tua dan Nabi,
2	Aktivitas	Ketekunan, daya penggerak, kegairahan kerja, bekerja efektif, membangkitkan dorongan
3	Bentuk	Dorongan positif dan dorongan negatif
4	Proses	Semangat
5	Faktor	Intrinsik dan ekstrinsik
6	Standart	Agama
7	Audiens	Anak dan individu
8	Tujuan	Memuaskan kebutuhan
9	Efek	Positif dan negatif

⁵² Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013

3) Pola Teks Psikologi Tentang Motivasi Kerja

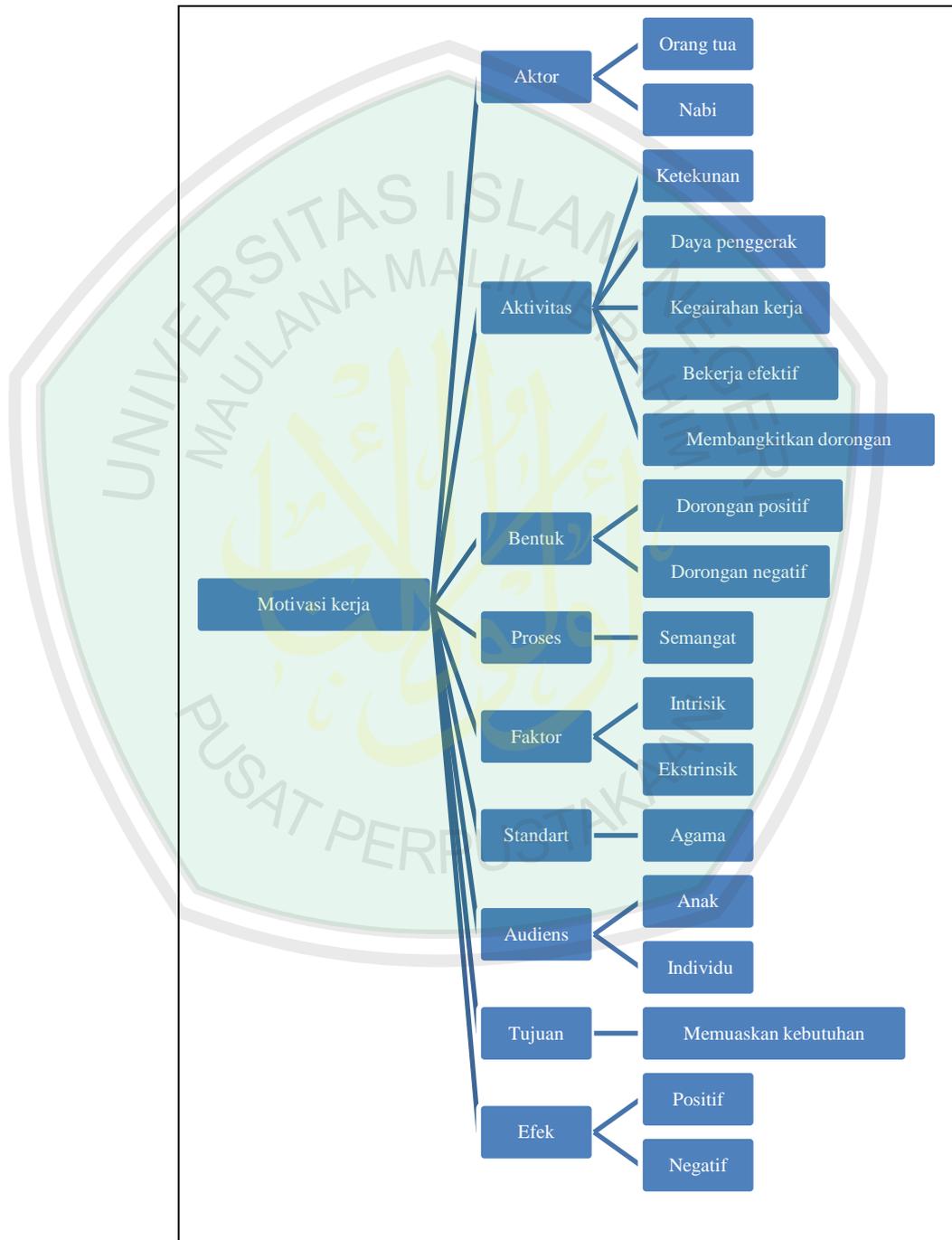
Gambar 2.5
Pola Teks Psikologi Tentang Motivasi Kerja⁵³



⁵³ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013

4) *Mind Map* tentang Motivasi Kerja

Gambar 2.6
***Mind Map* tentang Motivasi Kerja⁵⁴**



⁵⁴ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013

b. Telaah Teks Islam Tentang Motivasi Kerja

Mencari nafkah dalam islam adalah sebuah kewajiban dan hal istimewa dalam pandangan islam. Islam adalah agama fitrah, yang sesuai dengan kebutuhan manusia, diantaranya kebutuhan fisik. Dan salah satu cara memenuhi kebutuhan fisik itu ialah dengan bekerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri untuk bekerja dan mengambil tindakan yang dikehendaki. Dalam islam motivasi kerja ialah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah motivasi kerja bukanlah untuk mengajjar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apalagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara, tapi untuk beribadah.

يَبْنِيَّ إِنَّهَا إِنْ تَكُ مَثْقَالَ حَبَّةٍ مِّنْ خَرْدَلٍ فَتَكُنْ فِي صَخْرَةٍ أَوْ فِي السَّمَوَاتِ
أَوْ فِي الْأَرْضِ يَأْتِ بِهَا اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ لَطِيفٌ خَبِيرٌ ﴿١٦﴾

Artinya : “(Luqman berkata): "Hai anakku, Sesungguhnya jika ada (sesuatu perbuatan) seberat biji sawi, dan berada dalam batu atau di langit atau di dalam bumi, niscaya Allah akan mendatangkannya (membalasinya). Sesungguhnya Allah Maha Halus lagi Maha mengetahui.” (Luqman : 16)

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ هُوَ الْحَقُّ وَأَنَّ مَا يَدْعُونَ مِنْ دُونِهِ الْبَطِيلُ وَأَنَّ اللَّهَ

هُوَ الْعَلِيُّ الْكَبِيرُ ﴿٣٠﴾

Artinya : “ Demikianlah, karena Sesungguhnya Allah, Dia-lah yang hak dan Sesungguhnya apa saja yang mereka seru selain dari Allah Itulah yang batil; dan Sesungguhnya Allah Dialah yang Maha Tinggi lagi Maha besar.” (Luqman : 30)

1) Analisis Komponen Teks Islam Tentang Motivasi

Tabel 2.6
Analisis Komponen Teks Islam Tentang Motivasi⁵⁵

No	Komponen	Teks
1	Aktor	عَمَّ يَوْمَهُ اللَّهُ
2	Aktifitas	مِثْقَالَ حَبَّةٍ
3	Bentuk	يَأْتِ بِهَا اللَّهُ
4	Proses	الروح
5	Faktor	خارجي، داخلي
6	Standart	مَا يَدْعُونَ مِنْ دُونِهِ الْبَاطِلَ
7	Audiens	يَلْبِسِي
8	Tujuan	تحقيق الأهراف
9	Efek	الْكَبِيرُ، الْعَلِيُّ، خَبِيرٌ، لَطِيفٌ

⁵⁵ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013

2) Inventarisasi Dan Tabulasi Teks Tentang Motivasi Kerja

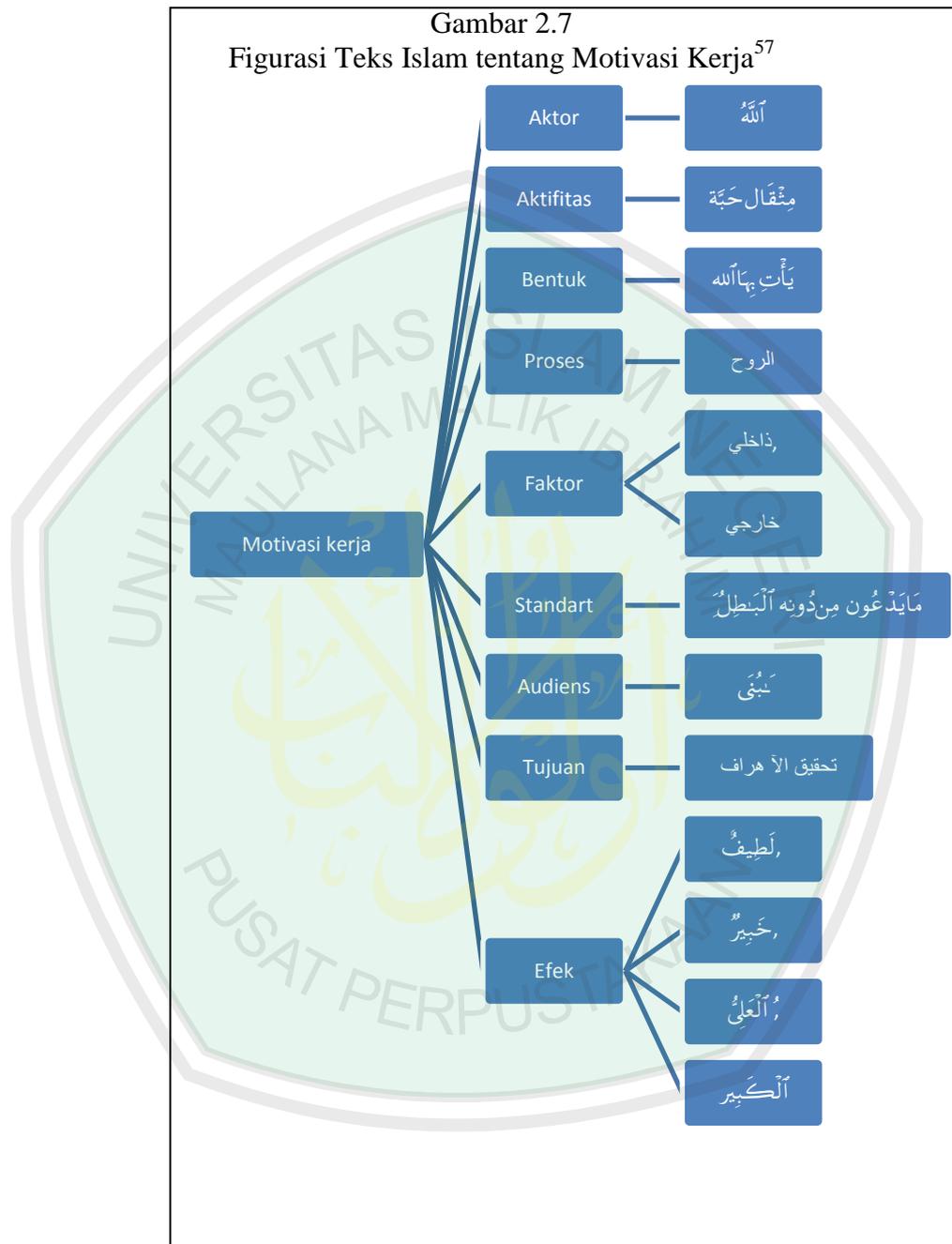
Tabel 2.7
Inventarisasi Motivasi Kerja⁵⁶

No	Term	Kategori	Teks	Makna	Substansi psikologi	Sumber	Jml
1	Aktor	Orang tua dan Nabi,	عمره الله	Allah	Orang tua dan Nabi,	2:26, 2:108, 2:115, 48:10, 4:171, 2:89, 6:136, 73:20	500
2	Aktifitas	Ketekunan, daya penggerak, kegairahan kerja, bekerja efektif, membangkitkan dorongan	مَثَقَالِ حَبِيَّةٍ	Seberat biji sawi	Ketekunan, daya penggerak, kegairahan kerja, bekerja efektif, membangkitkan dorongan	31:16	1
3	Bentuk	Dorongan positif dan dorongan negatif	يَأْتِيهَا اللَّهُ	Niscaya Allah akan membalasnya	Dorongan positif dan dorongan negatif	2:187, 24:39, 6:135, 18:17, 4:78, 2:79	7
4	Proses	Semangat	الروح		Semangat	2:243, 4:84, 8:61, 8:65	4
5	Faktor	Intrinsik dan ekstrinsik	دَاخِلِي,	Intrinsik (diri sendiri)	Intrinsik dan ekstrinsik	3:135, 6:130, 4:97, 6:26, 3:117	68
			خَارِجِي	Ekstrinsik (dari luar)		2:163, 16:69, 65:1, 26:58, 2:243	
6	Standart	Agama	مَا يَدْعُونَ مِنْ دُونِهِ الْبَطِيلُ	selain dari Allah Itulah yang batil	Agama	22:62, 31:30	2

⁵⁶ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013

7	Audien	Anak dan individu	يَسْبِي	Anakku	Anak dan individu	2:132, 11:42, 11:45, 12:5, 12:67, 12:87, 28:27, 31:13, 31:16, 31:17	12
8	Tujuan	Memuaskan kebutuhan	تحقيق الأ هراف		Memuaskan kebutuhan		
9	Efek	Positif dan negatif	لَطِيفٌ	Maha halus	Positif dan negatif	31:16, 6:103, 22:63, 67:14	5
			حَبِيرٌ	Maha mengetahui		31:34, 2:115, 17:1, 2:32, 33:1, 34:1	223
			الْعَلِي	Maha tinggi		16:1, 30:27, 87:1, 16:60, 42:51, 2:255	33
			الْكَبِير	Maha besar		17:1, 2:255, 78:1, 31:30, 113:1	34
JUMLAH TOTAL							

3) Figurasi Teks Islam Tentang Motivasi Kerja



⁵⁷ Sumber: Diadopsi Hasil Konsultasi Dosen Pembimbing, tanggal 14 juni 2013

4) Rumusan Konseptual Teks Islam Tentang Motivasi Kerja

Secara global, motivasi kerja merupakan seseorang yang memiliki dorongan dalam dirinya yang beraktivitas melalui beberapa proses sehingga menjadi bentuk yang sesuai dengan yang diinginkan dan dengan faktor-faktor internal dan eksternal yang dilakukan oleh masyarakat sehingga sesuai dengan standart norma dan tujuan yang menimbulkan efek.

Secara rinci, motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang عَمَّا yang beraktivitas berupa مَثْقَالَ حَبَّةٍ melalui beberapa proses الروح sehingga menjadi bentuk يَأْتِيهَا بِاللَّهِ yang sesuai dengan faktor-faktor internal dan eksternal داخلي, خارجي yang dilakukan audiens يَبْنِي sehingga menjadi standart norma مَائِدَعُونَ مِنْ دُونِهِ الْبَطِيلُ dan dengan tujuan تحقيق الأهراف tertentu yang menimbulkan efek الكبير, العلي, خبير, لطيف

E. Hipotesis

Menurut Tanzeh, Hipotesis merupakan pengembangan dari hubungan antara variabel yang saling mempengaruhi dengan melalui dugaan. Arti Hipotesis akan menjadi “thesis” jika telah dibuktikan kebenarannya dengan melalui penelitian.⁵⁸ Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Ha = Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkat motivasi kerja karyawan

Ho = tidak terdapat pengaruh tingkat gaya kepemimpinan terhadap tingkat motivasi kerja karyawan

⁵⁸ Ahmad, Tanzeh. *Pengantar Metode Penelitian*. (Yogyakarta : Teras,2009), hlm. 87