

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan, karena dapat dipakai sebagai bahan informasi dan bahan acuan yang sangat berguna.

Penelitian terdahulu yang ditulis oleh fatmawati (1997) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Koperasi Puskopad Malang". Menggunakan variabel Supportive leadership (X1), Participate leadership (X2), serta Delegating leadership (X3). menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, Sedangkan gaya kepemimpinan suportif adalah variabel yang berpengaruh paling dominan sebesar 35,92%.

Penelitian terdahulu yang ditulis oleh Abdul rohman (2002) yang berjudul "Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Dalam Menciptakan Efektifitas Kerja Karyawan Pabrik Gula Djatiroto". Menggunakan analisis Deskriptif kualitatif, menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh signifikan terhadap efektifitas kerja.

Penelitian terdahulu yang ditulis Ahmad Fadli yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kawasan Industri

Medan”. Menggunakan Regresi linear sederhana, menunjukkan bahwasanya Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan









## 2.2. Kajian Teori

### 2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen dan organisasi. Bahkan ada yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau intinya manajemen dan organisasi. Menurut Harahap (1996:233), Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita. Sementara itu Kartini Kartono (1998:135) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha yang kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Jadi dari pengertian tersebut di atas jelas sekali terlihat bahwa seseorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

Ada 4 faktor yang dipengaruhi oleh pimpinan terhadap bawahannya, antara lain sikap (*attitudes*), perilaku/tindakan (*behavior*), pikiran (*ideas*) dan perasaan (*feelings*). Menurut Wionarso (1993:4) di antara keempat faktor tersebut perasaan (*feeling*) merupakan faktor yang sangat penting untuk dipengaruhi karena terletak di dasar lubuk hati yang terdalam, agar timbul:

a) *Sense of belonging* (merasa ikut memiliki)

b) *Sense of participation* (merasa ikut serta)

c) *Sense of responsibility* (merasa ikut bertanggung jawab)

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan.

#### **2.2.1.1. Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan**

Menurut Pasolong (2008:12) pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan menurut Kaloh (2006 :45) pemimpin adalah orang yang memberikan pencerahan bagi masa depan organisasi yang dipimpinnya dengan menciptakan situasi dan kondisi kondusif serta memungkinkan berlangsungnya proses-proses manajemen secara optimal. Seorang pemimpin pun harus menyadari bahwa ia adalah mesin penggerak utama denyut jantung organisasi untuk memfasilitasi seluruh anggota organisasi agar mereka bisa melaksanakan tanggung jawab untuk mengembangkan organisasi sesuai dengan aturan main organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi para pelaku organisasi agar mengerti dan bersepakat mengenai apa-apa yang harus dikerjakan dan bagaimana melaksanakannya secara efektif (Yuki dalam Legino, 2009:43). Sedangkan menurut Pasolong (2008:17) kepemimpinan adalah gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau

bawahannya dalam melakukan kerjasama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

#### **2.2.1.2. Tipe gaya kepemimpinan**

Menurut Pasolong (2008:33) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2004:78). Jenis-jenis gaya kepemimpinan tersebut menurut Hersey dan Blanchard (1996:102) dalam Pasolong (2008:54), yaitu:

##### **1. Gaya kepemimpinan Instruktif**

Peran pemimpin menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana dan dimana harus melakukan suatu tugas tertentu. Gaya kepemimpinan tersebut diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah, tidak mau dan tidak mampu dalam memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Anggota organisasi tidak memiliki atau kurang pengalaman dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

##### **2. Gaya kepemimpinan konsultatif**

Pemimpin melakukan pengarahannya hampir seluruh keputusan dan tetap menjalankan komunikasi dua arah berupa mencari saran dan



jawaban atas permasalahan yang ada. Komunikasi dua arah ini dilakukan untuk menjaga motivasi anggota yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan. Diterapkan pada anggota yang mempunyai tingkat kematangan rendah kesedang, yaitu memiliki keyakinan dan keinginan dalam memiliki tanggung jawab tetapi tidak memiliki kemampuan yang memadai dalam menyelesaikannya.

### 3. Gaya kepemimpinan partisipatif

Pemimpin dan pengikut saling menukar ide dalam melaksanakan tugas. Peran utama pemimpin pada gaya kepemimpinan ini adalah memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya kepemimpinan ini diterapkan kepada anggota yang yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, yaitu anggota memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tugas yang diberikan dikarenakan keyakinan dan motivasi yang kurang dari anggota. Oleh karena itu pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dengan anggota dan secara aktif mengengarserta mendukung usaha-usaha bawahan untuk menggunakan kemampuan yang mereka miliki.

### 4. Gaya kepemimpinan delegatif

Pemimpin melakukan penunjukkan tugas dan kewajiban, pemberian wewenang dan penciptaan tanggung jawab pada anggota. Diterapkan pada bawahan yang memiliki kematangan yang

tinggi baik dalam motivasi dan keyakinan maupun kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

### 2.2.1.3. Syarat-syarat kepemimpinan

**Kartini Kartono** (1998:31) mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

#### 1. Kekuasaan/kewenangan

Kekuasaan atau kewenangan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

#### 2. Kewibawaan

Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki oleh seseorang sehingga ia mampu *mbawani* atau mengatur orang lain, membuat orang patuh kepadanya, serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

#### 3. Kemampuan

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan baik teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan orang lainnya.

### 2.2.1.4. Fungsi kepemimpinan

Menurut **Kartini Kartono** (1998:81) fungsi kepemimpinan adalah:

“Memandu, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja,

mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin di capai sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan”.

#### **2.2.1.5. Tanggung jawab dan wewenang kepemimpinan**

Keberhasilan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, sehingga ia memiliki kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawannya.

Untuk mencapai tujuan tersebut seorang pemimpin harus melaksanakan serta memenuhi tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Menurut **Robert C. Miljus**, seperti yang dikutip oleh **Heidjrachman** dan **Suad Husnan** (1990:218) bahwa tanggung jawab seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Menentukan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya);
2. Melengkapai para karyawan dan suberdaya-sumberdayanya yang diperlukan untuk menjalankan tugas.
3. Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Memberikan susunan hadiah yang sepadan dengan jasa mereka guna mendorong motivasi.

5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

Agar seorang pemimpin dapat mencapai tujuannya secara efektif, maka ia harus memiliki wewenang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuannya. Ada beberapa macam wewenang diantaranya adalah:

1. *Top down authority*

Yaitu wewenang yang dimiliki oleh seseorang karena adanya pelimpahan wewenang dari pimpinan atau atasannya.

2. *Bottom up authority*

Yaitu wewenang yang dimiliki oleh seseorang karena ditunjuk sebagai pemimpin oleh para pengikutnya.

#### **2.2.1.6. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam**

Banyak literatur yang membahas kepemimpinan dalam Islam. Mudjiono (2002) merangkum dasar-dasar kepemimpinan dari berbagai literatur yang diantaranya sebagai berikut:

1. Tidak mengambil orang kafir sebagai pemimpin

Hal ini sesuai dengan firman Allah

يَتَّيَّمُهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِن دُونِ الْمُؤْمِنِينَ

أَتُرِيدُونَ أَن تَجْعَلُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ سُلْطٰنًا مُّبِينًا

Artinya : *“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi wali (pelindung, pemimpin) dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Apakah kamu ingin menjadikan hal itu sebagai alasan bagi Allah untuk menimpakan siksaan yang nyata.”* (Q.S 4:144)

2. Pemimpin harus orang yang memiliki keahlian dibidangnya, dan kehancuran jika menyerahkan urusan umat kepada seseorang yang bukan ahlinya atau tidak memiliki kemampuan untuk memimpin.
3. Pemimpin harus bisa di terima, mencintai dan di cintai umatnya, mendoakan dan di doakan umat. Bukan sebaliknya membenci dan di benci. Sabda Nabi saw: *“Sebaik-baiknya pemimpin adalah mereka yang kamu cintai dan mencintai kamu, kamu berdoa untuk mereka dan mereka berdoa untuk kamu, seburuk-buruk pemimpin adalah mereka yang kamu benci dan mereka membenci kamu.”* (H.R. Muslim).
4. Mengutamakan, membela dan mendahulukan kepentingan umat. Menegakkan keadilan, melaksanakan syariat, berjuang menghilangkan segala bentuk kemungkar, kekufuran, kekacauan, dan fitnah.
5. Memiliki tubuh yang sehat dan kuat, serta berkepribadian utama seperti yang di miliki oleh Nabi saw. Seperti, benar, (*shiddiq*), terpercaya

(*amanah*) yakni bersedia memikul tanggung jawab dengan aman tanpa keraguan

6. Tujuan kepemimpinan dalam islam adalah agar urusan masyarakat dapat berjalan dengan benar.
7. Dalam mengambil keputusan, hendaklah dengan jalan mengutamakan azas musyawarah.

Di samping dasar-dasar kepemimpinan di atas, ada beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam adalah sebagai berikut :

- 1). Setia. Pemimpin dan orang yang di pimpin terikat kesetiaan kepada Allah swt.
- 2). Tujuan Islam secara menyeluruh, pemimpin melihat tujuan organisasi atau perusahaan bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan islam yang lebih luas.
- 3). Mengikuti syari'at dan akhlak Islam, Peminpin terikat dengan peraturan Islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia mengikuti perintah syari'at. Waktu mengendalikan urusannya ia patuh kepada adab-adab Islam. Khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.
- 4). Bertanggung Jawab, pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Dalam al-Quran diperintahkan bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan

tanggung jawabnya kepada Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.

Firman Allah swt :

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ

وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْكُمْ بِالْأُمُورِ

Artinya : “Yaitu orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sholat, menunaikan zakat, menyuruh perbuatan yang ma’ruf dan mencegah perbuatan yang mungkar” (Surat al-Hajj : 41)

Dalam lingkungan perusahaan, seharusnya prinsip – prinsip islami bisa diterapkan meski kondisi sekarang persaingan sangat global. Karena prinsip – prinsip islam itu sendiri selalu sesuai dengan perkembangan zaman. Hanya dibutuhkan keberanian dan kepercayaan dari seorang pemimpin untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan sesuai dengan kaidah islami.

Ada tiga prinsip yang seharusnya bisa dilakukan oleh seorang pemimpin di era global ini.

#### 1. Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. Al-Quran menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau dengan orang yang dapat memberikan

pandangan yang baik. Seperti yang tertera dalam surat asy –  
Syuura : 38 yang berbunyi :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ

وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya : “Dan Bagi orang-orang yang menerima seruan tuhannya dan mendirikan sholat, sedangkan urusan mereka; dan mereka menafkahkan sebagian rezekinya yang Kami berikan kepada mereka”. (Surat asy-Syuura : 38)

Pelaksanaan musyawarah memungkinkan anggota organisasi Islam berperan dalam proses pembuatan keputusan. Pada saat yang sama musyawarah berfungsi sebagai tempat mengawasi tingkah laku pemimpin agar tidak menimpang dari tujuan umum kelompok.

Dan tentu saja pemimpin tidak wajib melaksanakan musyawarah dalam setiap masalah. Masalah rutin hendaklah ditanggulangi secara berbeda dengan masalah yang menyangkut pembuatan kebijaksanaan.

## 2. Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membeda-bedakan sukubangsa, warna kulit, keturunan dan agama. Al-Quran memerintahkan agar kaum muslimin berlaku adil ketika berurusan dengan para penentang mereka.



Seperti Firman Allah Swt :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ

النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ

سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya : *Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum antara manusia supaya kamu berlaku adil*". (Surat An-Nisa':58)

Selain mematuhi prinsip keadilan yang menjadi basis tegaknya masyarakat islam, pemimpin Islam juga sebaiknya mendirikan badan peradilan internal atau lembaga hokum atau komisi keberatan-keberatan mereka dengan bebas, serta mendapat jawaban dari segala persoalan yang mereka ajukan. Al-Khulafa' ar-Rasyidin memandang persoalan ini sebagai unsur penting bagi kepemimpinan mereka.

### 3. Nasehat

Seorang muslim diminta memberikan nasehat yang ikhlas apabila diperlukan. Tamim bin Aws meriwayatkan bahwa Rasulullah saw.

Pernah bersabda :

الدين النصحة قلنا لمن قال الله وكتبه ولسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم

[الحديث]

Artinya : “*Ad-Dien (Agama Islam) adalah nasehat*”. Kami bertanya : “*untuk siapa?*” Beliau Menjawab : “*Untuk Allah. Kitab-Nya, Rasul-Nya, para pemimpin orang-prang Islam dan (untuk) mereka keseluruhan*”. (Shahih Muslim. Kitabul Imam. 1982:67)

### 2.2.2. Pengertian Motivasi

Suatu organisasi akan berhasil dengan baik apabila disertai dengan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, khususnya karyawan secara optimal. Oleh karena itu perusahaan harus menyadari adanya tehnik-tehnik yang dapat digunakan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, yang tentu saja sangat didukung oleh prestasi kerja yang baik sehingga akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Pemberian motivasi dalam hal ini merupakan salah satu tehnik ataupun cara yang digunakan pimpinan agar karyawannya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

Beberapa pengertian motivasi yang diberikan oleh para ahli antara lain sebagai berikut : Nawawi (2001:35), Bahwa : “motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motiv (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2001:216) bahwa : “motivasi berasal dari bahasa latin, *movere* yang berarti dorongan atau daya

penggerak yang hanya diberikan kepada manusia khususnya kepada para bawahan atau pengikut”

Anorage (1992:77) mengatakan bahwa Motivasi atau dorongan kerja karyawan adalah kemauan kerja karyawan yang timbul karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi.

Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

#### **2.2.2.1. Pola Motivasi**

Menurut Mc. Clelland ada 4 pola motivasi, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (1999: 95) antara lain :

- a. *Achievement motivation*, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- b. *Affiliation motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
- c. *Competance motivation*, yaitu dorongan untuk berpartisipasi aktif dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.

d. *Power motivation*, yaitu dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan yang terjadi.

#### **2.2.2.2. Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (1999:95) pemberian motivasi kepada para bawahan atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan diperusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi tanggungjawab karyawan terhadap tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.2.2.3. Jenis Motivasi**

Nawawi (2001:359) Mengemukakan bahwa motivasi ada dua macam yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

##### **a) Motivasi Instrinsik**

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya ataupun

makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Misalnya seseorang yang melakukan pekerjaan, tujuannya adalah agar pekerjaan itu dapat terselesaikan dengan baik dan benar, sehingga mereka mempunyai kebanggaan tersendiri padanya.

#### b) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal, misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah ataupun gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

#### 2.2.2.4. Faktor-faktor Motivasi

Menurut Chung dan Megginson (2000:180-181), bahwa: motivasi seseorang pekerja itu melibatkan 2 faktor, yaitu:

1. Faktor individual, seperti kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), kemampuan (*abilities*).
2. Faktor organisasional, seperti pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

### 2.2.2.5. Alat-alat Motivasi

Menurut Hasibuan (1999:99) alat-alat motivasi itu terdiri dari:

1. Materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang/barang yang mempunyai nilai pasar, dengan kata lain memberikan kebutuhan ekonomis.
2. Non-materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa barang atau benda yang tidak ternilai, dengan kata lain hanya memberikan rasa kepuasan dan kebanggaan rohani semata.

### 2.2.2.6. Teori Motivasi

Teori ini berasumsi bahwa faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan yang mendorong manusia untuk berperilaku atau melakukan aktivitas tertentu. Jadi menurut teori ini semangat atau kegairahan kerja seseorang itu didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, sehingga semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan seseorang, maka semakin giat juga ia bekerja untuk memenuhi kebutuhan atau kepuasannya.

Adapun teori-teori kebutuhan yang terkenal dalam teori kepuasan ini antara lain:

- a. Teori hirarki kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy*)

Menurut Hasibuan (2001:154) Bahwa Maslow membagi kebutuhan manusia sebagai berikut :

1. **Kebutuhan fisik (*Psilogical Needs*)** Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti : makan, minum, udara, perumahan dll.
2. **Keamanan dan keselamatan (*Safety and Security Needs*):** kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yaitu merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
3. **Kebutuhan Sosial** Kebutuhan atas teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.
4. **Kebutuhan penghargaan (*Esteem*)** Kebutuhan akan harga diri, pengakuan, penghargaan dari pihak lain.
5. **Aktualisasi diri (*Self Actualization*)** Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi yang dimilikinya untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan

#### **2.2.2.7. Motivasi Dalam Perspektif Islam**

Tidak ada Seorang muslim yang mungkin dari awalnya tidak mempunyai kemampuan di bidang yang diberi tanggung jawab, namun dengan jiwa seorang muslim yang kuat dan usaha yang maksimal mampu menunaikan tugasnya dengan baik.

Dalam Islam, menurut Hafifuddin (2003 : 133-134) ada empat unsur yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi karyawannya. Yakni : pertama, Unsur untuk meningkatkan etos dan

kualitas kerja, kedua Unsur pengetahuan dan keterampilan karyawan, ketiga Unsur ibadahnya, keempat adalah Unsur kejujuran.

Dari sini bisa kita lihat bahwa untuk memotivasi karyawan untuk tujuan meningkatkan kinerja-nya, tidak cukup hanya dengan pemenuhan kebutuhan seperti yang diuraikan pada teori Maslow. Namun pemenuhan kebutuhan Spiritual atau yang kita kenal dengan kebutuhan Spiritual haruslah terpenuhi juga.

Kebutuhan spiritual di sini hendaklah harus berbanding dengan kebutuhan yang seharusnya diterima oleh karyawan. Pada jam istirahat misalnya, penambahan jam mungkin bisa diterapkan dengan tujuan bahwa karyawan tidak saja mempergunakan buat kebutuhan makan, tetapi kebutuhan sholat dan berinteraksi dengan karyawan lain bisa menjadi penyemangat dari penat nya aktifitas pekerjaan.

Dari sini Peranan pemimpin memang sangat besar sekali peranannya terhadap kebutuhan yang telah dijelaskan di atas. Suatu kebijakan tidak akan berhasil diterapkan oleh seorang pemimpin, kalau pemimpin itu tidak memberi contoh yang nyata kepada karyawan, oleh karena itu seorang pemimpin tidak saja memperhatikan kebutuhan spiritual dari karyawan, namun juga memberi contoh kepada karyawan.



### 2.2.3. Pengertian Kinerja

Tercapainya tujuan suatu organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Salah satu definisi tentang kinerja pegawai disampaikan oleh Prawirosentono (1999:2), bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Berdasarkan pengertian ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang individu akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok individu dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

Selain itu, menurut Simamora (1997:500), bahwa kinerja karyawan adalah tingkat terdapatnya para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau

pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour, 1991:304). Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1993:231), bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Pengertian kinerja dari Bernardin tersebut identik dengan pengertian prestasi kerja menurut Hasibuan (1991:105) dalam Sudjak (1990) yang menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Disamping itu Musjanif (1989:49) menjelaskan pula bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. Begitu pula Moenir (1983:76) mendefinisikan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dalam penulisan ini yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

#### **2.2.3.1. Pengukuran Kinerja**

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour, 1991:304). Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Beberapa pendapat yang membahas pengukuran kinerja di bawah ini menjadi dasar penentuan variabel kinerja.

Menurut Swasto (1996:30) ada beberapa cara untuk mengukur kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, yaitu :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi kerja

Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam suatu periode. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan

Menurut Cascio (1982:310-311), ukuran kinerja dapat meliputi data produksi, data personalia dan lain-lain sesuai dengan tujuan. Ivancevich (1983:467-468) mengatakan bahwa mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori; 1) terhadap karyawan teknik terdiri atas kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhannya sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administratif, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik; 2) evaluasi terhadap ilmuwan meliputi kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kerja kelompok, keseluruhan hasil kinerja ilmuwan. Halim (1983:480), mengukur kinerja para mandor dengan kualitas kinerja mereka, produktifitas dalam pekerjaan,

usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan, kecepatan bekerja, dan keseluruhan pekerjaan yang menimbulkan kinerja.

Dharma (1985:55) berpendapat ada banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, tingkat kesalahan dan sebagainya. Hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan : kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Selain itu menurut Syarif (1987:74) dalam Dharma (1985:56) pengukuran kinerja adalah ; mutu (kehalusan, kebersihan dan ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan bermacam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan.

Selain itu, kinerja dapat dilihat dari perilaku individu dalam bekerja. Misalnya : prestasi seorang pekerja dapat ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreatifitas, serta adanya rasa percaya diri.

Menurut Heneman, schwab dan Fosum (1991:69) untuk mengetahui kinerja pegawai/karyawan, ada dua kegiatan pengukuran kinerja yang dapat dilakukan :

1. Identifikasi dimensi kinerja
2. Penetapan standar kinerja

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Dharma (1985:55)

mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut : kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan), kualitas (mutu yang dihasilkan), ketepatan waktu (kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan)

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja pegawai/karyawan, hal ini tentu harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Bernardin dan Russel (1995:68), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
  - a. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
  - b. *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

c. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

d. *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai/karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Standar kinerja pekerjaan (*Performance Standard*) menentukan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan tersebut dan kriteria terhadap mana kesuksesan pekerjaan diukur. Standar kinerja pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan/atau kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas-tugas dasar yang ditetapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Biasanya standar kinerja pekerjaan adalah pernyataan-pernyataan mengenai kinerja yang dianggap dapat diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu. Menurut Simamora (1997:147), ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi standar kinerja pekerjaan yaitu :

1. Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
2. Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.

3. Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang, atau buruk.
4. Standar kinerja haruslah dinyatakan dalam angka.
5. Standar kinerja haruslah mudah diukur.
6. Standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan/pegawai dan penyelia.
7. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

Standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi (Simamora, 1997:149). Pertama, menjadi tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya-upaya karyawan/pegawai. Jika standar telah dipenuhi maka karyawan/pegawai akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Kedua, standar-standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan.

Analisis tentang kinerja karyawan/pegawai menurut Gomes (1995:68) senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu pertama, kesediaan atau motivasi karyawan/pegawai untuk bekerja yang menimbulkan usaha karyawan/pegawai dan kedua adalah kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi kerja dengan kemampuan atau  $p = f(m \times a)$ , dimana  $p = performance$ ,  $m = motivation$  dan  $a = ability$ .

Berdasarkan persamaan di atas, menurut Robbins (1996:78), sepotong teka-teki masih belum ditemukan. Kita perlu menambahkan aspek

kesempatan (*opportunity*) kedalam persamaan di atas. Sehingga persamaan kinerja = f (m x a x o). Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, mungkin ada rintangan yang menghambat kinerja. Karena itu jika kita mencoba menilai mengapa seseorang pegawai/karyawan mungkin tidak berkinerja pada level yang kita yakini ia mampu, selayaknya kita diperiksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak. Jika tidak, akan menyebabkan terganggunya kinerja pegawai/karyawan.

Selanjutnya Klingner dan Nalbandian (1985:82), mengemukakan bahwa produktifitas sebagai wujud dari kinerja merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*Effort*) yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*Ability*) yang diperoleh melalui latihan-latihan. Disamping itu, kondisi kerja juga turut berpengaruh dalam menentukan efisiensi dan efektifitas seorang individu dalam berkinerja. Kinerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi usaha selanjutnya dari organisasi.

Kinerja dapat diartikan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suryadi, 1999: 2).

Suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku untuk mencapai tujuan organisasi.



Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga atau perusahaan tersebut.

Dengan berdasarkan pada beberapa pengertian tentang kinerja pegawai dan cara pengukurannya, maka dalam penelitian ini yang menjadi acuan tentang kinerja pegawai adalah :

1. Kualitas hasil kerja (tingkat kesalahan dan ketelitian kerja, tingkat kerapian hasil kerja, tingkat kebersihan hasil kerja).
2. Kuantitas hasil kerja ( jumlah hasil kerja memenuhi standar minimal).
3. Waktu yang tepat (waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan).

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang selalu terlihat pada aktivitas seseorang pemimpin pada saat berupaya mempengaruhi aktivitas bawahannya. Kerangka pemikiran konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja Pegawai di In-Trans Publising secara individu merupakan sesuatu yang dianggap penting, baik bagi Pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi/lembaga yang bersangkutan. Kinerja yang tinggi memungkinkan tercapainya tujuan individu dan organisasi namun kinerja pegawai In-Trans Publising tidak akan dapat dicapai apabila pimpinan kurang tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinan untuk memotivasi kinerja pegawai. Dengan demikian kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Gaya Kepemimpinan dalam Memotivasi**  
**Kinerja Pegawai**

