

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori Kepemimpinan

2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata "pimpin" yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata "pimpin" lahirlah kata kerja "memimpin" yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda "pemimpin" yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Di dalam kehidupan sehari — hari dan juga dalam kepustakaan munculah istilah yang serupa dengan itu dan kadang — kadang dipergunakan silih berganti seakan — akan tidak ada bedanya satu dengan yang lain, yaitu "pemimpin", "kepemimpinan", dan "kepemimpinan" (dalam S.Pamudji 1989:5). Kartini Kartono (2010:51), menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai satu sasaran tertentu. Menurut Henry Pratt Fairchild (dalam Kartini Kartono (2010:38-39), menyatakan bahwa pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi.

Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang Yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas — kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela Oleh para pengikutnya.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau merneberi contoh Oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Kartini Kartono (2010:6) kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantar pemimpin dan individu — individu yang di Pimpin (ada relasi interpersonal) kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang — orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu". Sedangkan menurut Yukl (2010:26) (dalam Wibowo 2018:3), menyatakan bahwa " kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama".

Berdasarkan penjelasan para teoritis di atas jelas bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan dalam suatu organisasi guna untuk mencapai tujuan oragaisasi yang dimana pemimpin tersebut dapat mengajak, mempengaruhi, memahami tentang apa yang di perlukan

dan menggerakkan orang — orang lain guna melakukan sesuatu agar bawahan dapat bekerja dengan giat dan maksimal sesuai apa yang telah diharapkan.

Maka seorang pemimpin yang efektif adalah yang hanya tidak bekerja sendiri tanpa melibatkan siapapun melainkan mampu memanfaatkan berbagai potensi yang mengelilinginya. Kepemimpinan yang efektif bukan sekedar pusat kedudukan atau kekuatan akan tetapi, merupakan interaksi aktif antar komponen yang efektif.

Menurut Stogdill dalam Kartono (2010:36), menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan yaitu :

1. Kapasitas : kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau facility, keaslian, kemampuan menilai.
2. Prestasi / achievement : gelar, kesejahteraan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga dan atletik dan lain — lain.
3. Tanggung jawab : mandiri,, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya hasrat untuk unggul.
4. Partisipasi : aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
5. Status : meliputi kedudukan sosial ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.

2.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2003) (dalam Syamsir Torang 2016:71-72) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan terkait dengan kondisi sosial. Oleh sebab itu, fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus di wujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu ; a)

dimensi 'direction' (kemampuan mengarahkan) dan b) dimensi 'support' (dukungan orang dalam organisasi).

Selanjutnya Rivai (2003) (dalam Syamsir Torang 2016:71-72) secara operasional membedakan 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

a. Fungsi Instruktif

Fungsi Instruktif mengindikasikan seorang pemimpin hanya melakukan komunikasi satu arah yang berarti pemimpin adalah pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu dilaksanakan.

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi Konsultatif mengindikasikan seorang pemimpin melakukan komunikasi dua arah. Sebelum mengambil keputusan seorang pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya yang mengetahui berbagai hal yang terkait dengan keputusan yang akan diambil (sebagai bahan pertimbangan). Konsultasi tersebut dapat juga dilakukan setelah pengambilan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh informasi balikan (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Melalui fungsi konsultatif diharapkan keputusan pimpinan mendapatkan dukungan.

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini bertujuan untuk lebih mengaktifkan bawahan dengan jalan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Namun pemimpin tetap berada dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Pelimpahan wewenang kepada bawahan untuk membuat dan mengambil keputusan merupakan tujuan dari delegasi. Namun bawahan yang menerima delegasi itu adalah orang dapat di percaya serta memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendali

Fungsi Pengendalian dapat di implementasikan dalam bentuk bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Fungsi ini dimaksudkan agar seorang pemimpin dapat mengarahkan, mengatur, dan mengkoordinasikan aktivitas bawahannya.

Semua fungsi kepemimpinan tersebut diatas sebaiknya di laksanakan secara utuh. Hal tersebut dimaksudkan agar. a) program dapat di jabarkan, b) intruksi pimpinan jelas dan mudah dipahami, c) menghagai pendapat orang lain, d) mudah memecahkan masalah, e) menumbulkan rasa tanggung jawab, dan f) pengendalian mudah dilakukan.

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin di capai. Dalam mencapai tujuan itu, tidak semua, kehendak, gagasan,

pendapat, rencana, kreativitas yang dimiliki seorang pemimpin dapat dilaksanakan secara bebas. Hal ini berarti bahwa seorang pemimpin dibatasi oleh keterbatasan administratif. Keterbatasan administratif meliputi : visi dan misi organisasi serta tugas pokok dan fungsi.

2.1.3 Asas— Asas Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2010:94) Asas — asas kepemimpinan ialah:

- a. Kemanusiaan, mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan-tujuan kemanusiaan.
- b. Efisien. efisiensi teknis maupun sosial. berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber. materi. dan jumlah manusia, atas prinsip Penghormatan, adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern.
- c. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Kemampuan seseorang dalam menyelenggarakan berbagai fungsi manajerial merupakan bukti paling nyata dari efektivitasnya sebagai seorang pemimpin sehingga banyak gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mengidentifikasi tipe — tipe kepemimpinan. Menurut University of Iowa Studies, yang dikutip Robbins dan Coulter (2002: 406) (dalam A. Hamdan Dimiyati 2014: 70-75), ada empat gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Diktator / Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan pada diri pemimpin secara penuh. Di sini pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan,

memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara mencapai sasaran tersebut, baik sasaran utama maupun sasaran minornya. Ia juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar apabila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu memikirkan apa pun, cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah, tetapi komitmennya tinggi.

Kepemimpinan diktator atau bisa disebut kepemimpinan otokratis/otoriter adalah suatu kepemimpinan di mana seorang pemimpin bertindak sebagai diktator. Pemimpin adalah penguasa dan semua kendali ada di tangan pemimpin. Seorang diktator jelas tidak menyukai rapat, apalagi musyawarah karena ia tidak menghendaki perbedaan dan suka dengan memaksakan kehendaknya.

2. Gaya Kepemimpinan Autokratis

Menurut Rivai (2003: 61), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2002: 460), menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte cara tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

3. Gaya Kepemimpinan Demokratis / Partisipatif

Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai. dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyaan.

4. Gaya Kepemimpinan Laissez — Faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan peimpin yang secara keseluruhan memberikan kebebasan pada karyawan atau kelompok dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai.

Sri Wiludjeng SP (2007:145), menyimpulkan bahwa para manajer dapat dibedakan berdasarkan dua dimensi perilaku pemimpin, yaitu :

1. **Relationship Oriented (Berorientasi pada Hubungan)**, diartikan sebagai perilaku yang bersikap bersahabat pada bawahan, mengakui prestasi bawahan, dan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.
2. **Task Oriented (Beroreintasi pada Tugas)**,diartikan sebagai perilaku manajer yang menetapkan standard kerja yang tinggi, menentukan metode kerja yang harus dilakukan, dan mengawasi karyawan dengan ketat.

2.2 Tinjauan Teori Motivasi

2.2.1 Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditunjukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Edwin B Flippo (dalam Malayu S.P Hasibuan 2016: 143) motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut Stephen P. Robbins (2003:156) (dalam Wibowo 2012:378), menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (intensity), arah (direction), dan usaha terus menerus (persistence) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukannya dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang

termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut Abraham Maslow dalam Wibowo (2016:323), mengelompokan motivasi dalam lima tingkat yang disebutnya sebagai kebutuhan: physiological (fisiologis). safety (rasa aman). social (hubungan sosial), esteem (penghargaan), dan self-actualization (aktualisasi diri), dan dicapai secara berjenjang.

Berdasarkan teori —teori di atas maka dapat di simpulkan bahwa. motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan — kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi juga merupakan pemberian atau penimbunan motif, sehingga pengertian dalam motivasi itu sendiri adalah suatu semangat atau dorongan kerja. Kesiediaan seseorang untuk bekerja disebabkan karena adanya dorongan atau motif berupa kebutuhan yang timbul dalam diri seseorang yang harus dipenuhi dengan bekerja.

2.2.2 Asas — Asas Motivasi

Asas — asas motivasi ini mencakup lima asas motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:146), yaitu diantaranya :

1. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya megajak 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.

2. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. 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.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas — tugas at&san atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas — tugas dengan baik.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas Perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan menggunakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan — kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Produktivitas kerja adalah perbandingan hasil (output) dengan masukan (input), dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah.

2.2.3 Jenis — Jenis Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016: 146), ada 2 (dua) jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif :

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang bawahan) dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik — baik.

b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi

negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.2.4 Tujuan Motivasi

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti dinas pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, tingkah laku bawahan biasanya didorong Oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk mengarahkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemajuannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Ngalim Purwanto, 2006:73)

Sedangkan tujuan motivasi menurut malayu S.P Hasibuan (2014:146) mengungkapkan bahwa:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai

- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan absensi pegawai.
- 5) Mengefektifkan pengadaan pegawai
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan Joyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- 9) Mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat•alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang memotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi

2.2.5 Metode Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:146), ada 2 (dua) metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung :

a. Motivasi Langsung (Direct Motivation)

Motivasi langsung adalah motivasi (Materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b. Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang daerah kerja / kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin - mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

Menurut David McClelland ada 3 (tiga) jenis kebutuhan :

1. Need for Power (kebutuhan akan kekuasaan), yaitu kebutuhan untuk mengendalikan orang lain dan mempengaruhi perilaku orang lain.
2. Need for Affiliation (kebutuhan akan afiliasi/bersahabat), yaitu kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.
3. Need for Achievement (kebutuhan akan prestasi), yaitu kebutuhan untuk melakukan suatu tugas atau masalah dengan lebih baik dan lebih efisien

