

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan tentang Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti bimbing atau tuntut. Berikut ini adalah berbagai definisi dalam kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli :

- a. Terry (2012:152), “kepemimpinan merupakan kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin tersebut.”
- b. Thoha (2012:261), “kepemimpinan pada dasarnya ialah suatu tindakan seseorang yang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok lain pada waktu dan tempat dimanapun, tanpa melihat alasannya.”
- c. Kouzes dan Posner dalam Pasolong (2010:111), “kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa.”
- d. Kotter dalam Robbins (1996:39), “kepemimpinan menyangkut hal mengenai perubahan, pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi, kemudian mereka menyatukan orang dengan mengomunikasikan visi tersebut dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.”

- e. Robbins (1996:39), “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.”
- f. Tannenbaum dan Massarik dalam Ariani (2003:97), “kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal pada situasi tertentu dan bersifat memerintah atau memberi petunjuk melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang spesifik.”
- g. Jacob dalam Ariani (2003:97), “kepemimpinan adalah interaksi antar individu dan bila seseorang memberikan informasi dengan cara tertentu, sehingga yang lain akan mengerti bahwa hasil kerjanya akan lebih baik bila berperilaku seperti diusulkan atau diinginkan.”
- h. Katz dan Kahn dalam Ariani (2003:98), “kepemimpinan adalah penambahan yang berpengaruh atas kepatuhan yang mekanistik dengan perintah yang rutin.”
- i. Jacob dan Jaques dalam Ariani (2003:98), “kepemimpinan adalah proses pemberian petunjuk yang berarti untuk mengumpulkan usaha dan mendorong kemauan berusaha serta untuk mencurahkan waktunya untuk mencapai tujuan.”
- j. Ariani (2003:98), “kepemimpinan merupakan suatu rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu, agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.”

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan ialah aktivitas atau kegiatan dari seseorang yang mampu untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mendorong kemauan pihak lain demi bersedia

mengikuti kehendak orang tersebut secara sadar untuk diarahkan kepada tujuannya.

2. Teori-Teori Kepemimpinan

Berikut ini merupakan teori-teori kepemimpinan dari berbagai literatur :

Siagian (2005:19-31) membahas beberapa teori kepemimpinan yang diringkas sebagai berikut :

a. Teori Berdasarkan Ciri-Ciri

Teori ini berpendapat bahwa seseorang ditakdirkan untuk menjadi pemimpin, dan tidak dapat disangkal bahwa seorang pemimpin yang efektif harus memiliki ciri-ciri. Ciri-ciri tersebut ialah :

“1) Memiliki pengetahuan yang luas; 2) Memiliki kemampuan tumbuh dan berkembang; 3) Memiliki sifat inkuisitif; 4) Memiliki kemampuan analitik; 5) Memiliki daya ingat yang kuat; 6) Memiliki kapasitas integratif; 7) Memiliki keterampilan berkomunikasi secara efektif; 8) Memiliki keterampilan mendidik; 9) Rasionalitas; 10) Objektivitas; 11) Pragmatisme; 12) Memiliki kemampuan menentukan skala prioritas; 13) Memiliki kemampuan membedakan yang urgen dan yang penting; 14) Memiliki rasa tepat waktu; 15) Memiliki rasa kohesi yang tinggi; 16) Memiliki naluri relevansi; 17) Memiliki keteladanan; 18) Memiliki kesediaan menjadi pendengar yang baik; 19) Adaptabilitas; 20) Fleksibilitas; 21) Memiliki ketegasan; 22) Memiliki keberanian; 23) Memiliki orientasi masa depan; 24) Memiliki sikap antisipatif.”(Siagian, 2005 :19)

b. Teori Ketergantungan pada Keadaan

Teori ketergantungan pada keadaan ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinan yang menjadi karakteristik utamanya dengan tuntutan pelaksanaan tugas yang harus terselenggara dalam organisasi.

c. Teori Jalan-Tujuan

Teori ini menjelaskan bahwa para bawahan tidak selalu mampu mengidentifikasi berbagai kebutuhan secara tepat, walaupun kemampuan tersebut ada, mereka tidak selalu mengetahui cara yang tepat untuk memuaskannya.

Teori ini mempergunakan kerangka teori motivasi karena kepemimpinan berkaitan erat dengan motivasi kerja. Thoha (2012:296) menjelaskan bahwa gaya-gaya kepemimpinan dalam teori ini dengan versi *House* yaitu : kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

d. Teori Keperilakuan

Teori ini didasarkan pada perilaku dan terdapat dua dimensinya yaitu prakarsa dalam menentukan struktur tugas yang harus dilaksanakan oleh para bawahannya dan tingkat perhatian yang diberikan kepada para bawahan dengan berbagai tujuan, harapan, cita cita, keinginan, kepentingan serta kebutuhannya.

e. Teori Situasional

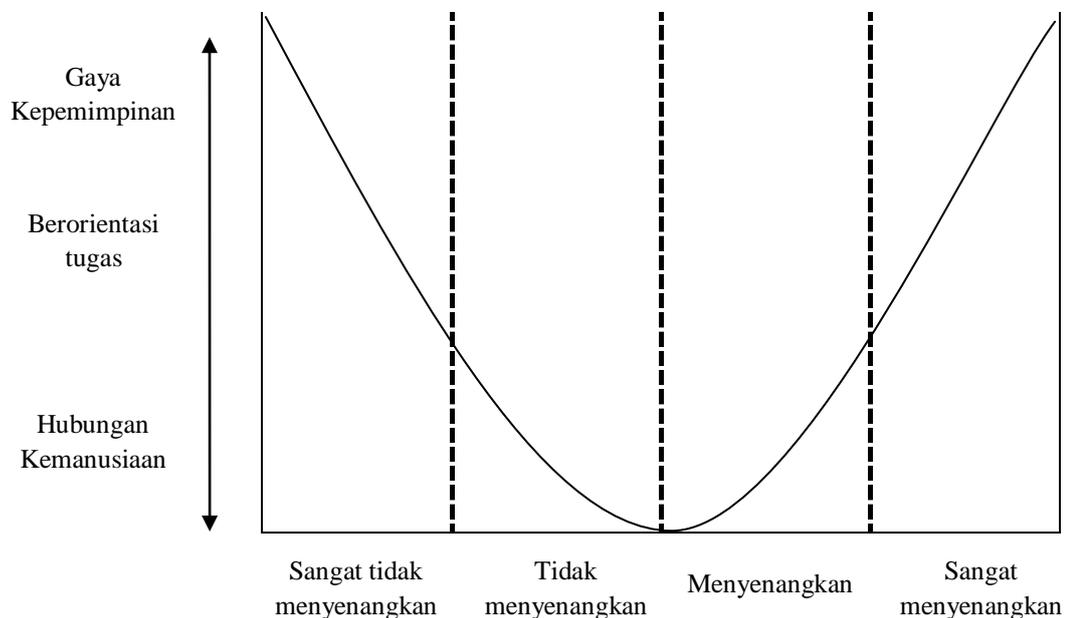
Teori ini beranggapan bahwa seseorang pasti menghadapi situasi seiring berjalannya waktu, dalam berhadapan dengan situasi tersebut, seorang pemimpin biasanya memperhatikan tiga hal yaitu sifat hubungannya dengan bawahan, struktur tugas yang harus dijelaskan, dan posisi kewenangan seseorang.

Fiedler dalam Thoha (2012:292-293) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi dapat menentukan suatu keberhasilan pelaksanaan kerja. Fiedler juga mengungkapkan model kontingensi yang berisi

hubungan pemimpin dengan situasi yang menyenangkannya. Situasi yang menyenangkan tersebut dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Pemimpin diterima oleh bawahan.
- 2) Tugas-tugas telah ditentukan secara jelas.
- 3) Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal

Gambar 1. Model Kepemimpinan Fiedler



Sumber: Thoha dalam buku Perilaku Organisasi (2012: 294)

f. Teori Pimpinan-Partisipasi

Teori ini berpandangan bahwa efektivitas seorang pemimpin tergantung pada tingkat kemampuannya untuk mengikutsertakan para bawahannya dalam seluruh proses, terutama proses pengambilan keputusan. Hersey dan Blachard dalam Sopiah (2008:120) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat tergantung dari tingkat kesiapan dan kedewasaan bawahannya.

g. Teori Penerimaan

Teori ini menjelaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin tergantung dari cerminan pengakuan atau penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.

Selanjutnya adalah teori-teori kepemimpinan yang ditambahkan oleh Thoha (2012:285-288) :

h. Teori Sifat

Teori ini pada awalnya menekankan bahwa seorang pemimpin ialah dilahirkan (teori genetik), namun seiring waktu para ilmuwan tak lagi menekankan pada hal tersebut dan beralih kepada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin. Devis dalam Thoha (2012:287) merumuskan empat sifat umum yang terlihat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin, yaitu :

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan dan luasnya hubungan sosial
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi
- 4) Sikap-sikap hubungan manusia (perhatian)

i. Teori Kelompok

Teori ini beranggapan bahwa harus memiliki pertukaran positif di antara pemimpin dan bawahan jika hendak mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan juga dapat mempengaruhi pemimpin dengan perilaku yang dibuatnya seperti apa yang dilakukan pemimpin tersebut.

3. Gaya Kepemimpinan

Lima tipe atau gaya yang umumnya dimiliki oleh para pemimpin dijelaskan oleh Siagian (2005:13-19), yaitu :

a. Gaya Otokratik

Pemimpin otokratik dalam mengambil keputusan akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada para bawahan bahwa ia telah mengambil keputusan dan para bawahan hanya berperan sebagai pelaksana. Gaya kepemimpinan ini berdasarkan pada kedudukan dan kurang mempertimbangkan apakah kepemimpinannya diterima atau tidak oleh para bawahan.

Gaya kepemimpinan ini ialah gaya dengan orientasi tugas (orientasi kekuasaan) mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang dinginkannya.

b. Gaya Paternalistik

Gaya kepemimpinan ini sering disamakan dengan gaya seorang bapak kepada anaknya, umumnya bertindak dengan dasar pemikiran bahwa apabila kebutuhan fisik para bawahan sudah terpenuhi maka para bawahan akan mencurahkan perhatian pada pelaksanaan tugasnya. Kepemimpinan dengan gaya ini cenderung melihat pada penyelesaian tugas dan terpeliharanya hubungan baik dengan para bawahan.

c. Gaya Kharismatik

Seorang pemimpin yang memiliki daya pikat yang tinggi, sehingga kepemimpinannya diterima dan diakui oleh para pengikutnya tanpa bisa

dijelaskan mengapa pengikutnya tersebut menerima dan mengakui kepemimpinan orang tersebut. Dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan yang kharismatik akan bertindak otokratik, tapi ada saat-saat dimana ia akan bertindak demokratik.

d. Gaya *Laissez Faire*

Seorang pemimpin *laissez faire* memiliki gaya yang santai dalam memimpin organisasi, contohnya pemimpin tersebut akan mendelegasikan seluruh tugas-tugas dalam pengambilan keputusan kepada bawahannya dengan sedikit atau bahkan tanpa pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini sering dianggap kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi yang dipimpinya.

e. Gaya Demokratik

Gaya demokratik dianggap oleh kebanyakan orang ialah gaya yang paling ideal dalam menjalankan organisasi. Ciri kepemimpinan demokratik dapat dilihat dari pengambilan keputusan yang mengikutsertakan para bawahan. Dalam memperlakukan bawahan, para pemimpin demokratik akan menganggap bawahannya sebagai seorang yang dewasa, maka pemimpin tersebut tidak ragu dalam pendelegasian wewenang.

4. Dimensi Fungsional Kepemimpinan

Terdapat dua fungsi yang harus ada pada diri seorang pemimpin (Sopiah, 2008:123-124), yaitu sebagai berikut :

a. Fungsi Tugas

Fungsi yang berhubungan dalam pemilihan dan pencapaian tujuan secara rasional. Fungsi tugas seorang pemimpin adalah menciptakan kegiatan, mencari informasi,

memberi informasi, memberi pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis.

b. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi yang berhubungan dengan kepuasan emosi agar kelompok atau organisasi tersebut terpelihara. Fungsi pemeliharaan seorang pemimpin adalah mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, mengambil konsensus, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

5. Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Kinerja

Fahmi (2013:72) mengatakan bahwa seorang pemimpin bekerja keras untuk kemajuan organisasi tidak hanya menyukseskan dirinya sebagai seorang pemimpin, akan tetapi juga seluruh orang yang berada di organisasi tersebut dan oleh sebab itu, Fahmi juga menyimpulkan bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja para karyawan demi kemajuan organisasi.

Adanya hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja juga dipertegas oleh Simamora dalam Mangkunegara (2005:14) yang menyebutkan beberapa faktor untuk mempengaruhi kinerja yaitu kepemimpinan yang termasuk dalam faktor organisasi dan motivasi yang termasuk dalam faktor psikologis. Adanya hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang diangkat oleh peneliti, yaitu sebagai berikut :

- 1) Sopyansah (2013) dengan judul skripsi *Hubungan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Pekon Sukaraja Dan Pekon Banjaragung Kecamatan Gunung Alip Kabupaten Tanggamus Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Perangkat*

Pekon, menyimpulkan bahwa “apabila efektivitas kepemimpinan Kepala Pekon ditingkatkan maka motivasi kerja perangkat Pekon Sukaraja dan Pekon Banjaragung Kecamatan Gunung Alip Kabupaten Tanggamus juga akan mengalami peningkatan.” Hubungan kedua variabel bernilai sangat kuat atau erat.

2) Suddin dan Sudarman (2010) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta*, menyimpulkan bahwa :

“kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja di Kecamatan Laweyan Kota Surakarta mampu memperbaiki kinerja pegawai, sehingga dalam hal ini kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan dalam penelitian ini, mengindikasikan bahwa baik dan buruknya kinerja sangat dipengaruhi oleh tepatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh camat selaku pimpinan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan baik, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.” (Suddin dan Sudarman, 2010 : 6-7)

Dari beberapa uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dapat dilihat dari efektivitas kepemimpinan itu sendiri maupun tipe yang dimiliki oleh pemimpin tersebut.

B. Tinjauan Tentang Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi dalam manajemen biasanya berasal dari atas yang ditujukan untuk bawahannya. Definisi dari beberapa para ahli ialah sebagai berikut :

- a. Thoha (2012:253), “motivasi merupakan pendorong agar seseorang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuannya.”

- b. Cascio dalam Hasibuan (2005:95), “motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.”
- c. Robbins dalam Hasibuan (2005:96), “motivasi dilihat sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.”
- d. Moskowitz dalam Hasibuan (2005:96), “motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya pelajaran tingkah laku.”
- e. Hasibuan (2005,95), “motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.”
- f. Sopiah (2008:170), “motivasi didefinisikan sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.”
- g. Terry (2012:130), “motivasi kerja dapat diartikan sebagai usaha agar seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena seseorang tersebut ingin melaksanakannya.”

Motivasi kerja dengan demikian merupakan keadaan dimana seseorang melakukan kegiatan karena memiliki dorongan tertentu dan membuatnya menjadi berusaha lebih keras dalam pencapaian hasil kegiatannya.

2. Teori-Teori Motivasi

Thoah dalam buku *Perilaku Organisasi* menjabarkan beberapa teori motivasi dari beberapa para ahli yaitu sebagai berikut (Thoah, 2012:230-251) :

a. Teori Motivasi Herzberg

Herzberg mengatakan bahwa yang dapat membangkitkan semangat seseorang dalam bekerja ialah motivasi. Teori Herzberg ialah teori yang mematahkan pernyataan bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan dapat diatasi dengan pemberian gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki kondisi kerja, karena sebenarnya hal-hal tersebut dapat tak memotivasi pegawai.

Faktor motivasi dalam teori Herzberg terdiri dari faktor intrinsik yaitu faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab dan faktor peningkatan, serta faktor ekstrinsik (*Hieginis*) yaitu upah atau gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, status, prosedur perusahaan, mutu pengawasan, dan mutu hubungan *interpersonal* antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Dapat dikatakan bahwa keberadaan faktor-faktor tersebut akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Akan tetapi faktor intrinsik sangat condong sebagai pemuas atau motivator.

Tabel 3. Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor Motivasi (Intrinsik)	Faktor Kesehatan (Ekstrinsik)
Prestasi	<i>Supervise</i>
Penghargaan	Kondisi kerja
Pekerjaannya sendiri	Hubungan interpersonal
Tanggung jawab	Bayaran dan keamanan
Pertumbuhan dan perkembangan	Kebijakan perusahaan

Sumber : Usman dalam buku *Manajemen* (2013: 287)

b. Teori Motivasi Alderfer (*ERG Theory*)

Alderfer beranggapan sama seperti Maslow dan Herzberg yang mengatakan ada nilai tertentu dalam menggolongkan kebutuhan. Alderfer mengungkapkan tiga kebutuhan pokok manusia, sebagai berikut:

- 1) *Existence* atau keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- 2) *Relatedness* atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.
- 3) *Growth* atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow.

Teori ini menjelaskan aspek teori ERG, apabila kebutuhan-pertumbuhan buruk, maka seseorang mungkin akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang berkaitan dan jika ada masalah dalam mencapai kebutuhan yang berkaitan, maka dia mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan eksistensi. Dengan demikian, frustrasi atau kejengkelan dapat mengakibatkan regresi untuk kebutuhan tingkat rendah.

c. Teori Motivasi Prestasi McClelland

McClelland yang merupakan seorang tokoh motivasi yang mengungkapkan bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika orang tersebut memiliki keinginan untuk berkarya yang lebih baik dari orang lain atau

yang telah ia kerjakan sebelumnya. Teori McClelland ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu ;

- 1) Kebutuhan akan prestasi : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan : Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi : Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Ada empat karakteristik dari orang yang berprestasi tinggi, antara lain :

- 1) Berani mengambil resiko.
- 2) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- 3) Memperhitungkan keberhasilan.
- 4) Menyatu dengan tugas.

d. Teori Dewasa dan Tidak Dewasa Chris Argyris

Argyris merupakan salah satu yang masih mengembangkan teori X dan Y yang dikatakan tidak cocok dalam pengembangan organisasi namun masih diterapkan di kalangan manajemen. Argyris menambahkan bahwa ada perbedaan antara sikap dan perilaku pada diri seseorang. Menurut Argyris, ada tujuh perubahan yang terjadi di dalam kepribadian seseorang jika ia berkembang kekedewasaan ;

- 1) Seseorang itu akan bergerak dari suatu keadaan pasif sebagai anak-anak, ke suatu keadaan yang bertambah aktivitasnya sebagai orang dewasa.

- 2) Seseorang akan berkembang dari suatu keadaan yang tergantung kepada orang lain ke suatu keadaan yang relatif merdeka sebagai orang dewasa.
- 3) Seseorang bertindak hanya dalam cara sedikit sebagai anak-anak, tetapi sebagai orang dewasa ia akan mampu bertindak dalam berbagai cara
- 4) Seseorang itu mempunyai minat yang tidak menentu, kebetulan dan tidak begitu mendalam dan kuat minatnya sebagai orang dewasa
- 5) Perspektif waktu bagi anak-anak adalah singkat, hanya melibatkan waktu kini, tetapi sebagai orang dewasa maka perspektif waktunya bertambah menjangkau masa lalu dan masa yang akan datang
- 6) Seorang sebagai anak-anak, ia berada di bawah pengendalian setiap orang.
- 7) Sebagai anak-anak, seseorang kurang kesadaran akan dirinya, tetapi sebagai orang yang sudah matang ia tidak hanya sadar, tetapi mampu untuk mengendalikan dirinya.

3. Alat-Alat Motivasi

Hasibuan (2005:99) dalam bukunya “Organisasi dan Motivasi” membagi alat-alat motivasi menjadi tiga macam yaitu:

a. Materiil Insentif

Alat memotivasi yang diberikan yaitu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Contoh : kendaraan, rumah dan lain-lainnya.

b. Nonmateriil Insentif

Alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan atau kebanggan rohani saja. Contoh : medali, piagam, bintang jasa dan lain-lainnya.

c. Kombinasi Materiil dan Nonmateriil Insentif

Alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil dan nonmaterial, jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

4. Jenis-Jenis Motivasi

Hasibuan (2005:99) membagi jenis motivasi menjadi dua macam yaitu

- a) Motivasi positif, yaitu dengan cara memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Motivasi jenis ini akan meningkatkan semangat kerja bawahan karena umumnya manusia merasa senang jika menerima sesuatu yang baik.
- b) Motivasi negatif, yaitu dengan cara memberikan hukuman kepada mereka yang kerjanya kurang baik. Motivasi jenis ini akan meningkatkan semangat kerja bawahan, karena bawahan tersebut merasa takut untuk menerima hukuman.

5. Hubungan Antara Motivasi dan Kinerja

Dalam teori Herzberg dalam Thoha (2012: 230) menegaskan bahwa yang dapat membangkitkan semangat seseorang dalam bekerja ialah motivasi. Selain itu, Fahmi (2013:107) juga mengatakan dalam konteks dunia kerja setiap seseorang memulai pekerjaannya diharuskan selalu mengisi pekerjaan rutinitasnya tersebut dengan motivasi, motivasi akan mendorong tumbuhnya semangat kerja yang tinggi demi pencapaian hasil yang tinggi juga. Berikut ini merupakan penelitian-penelitian terdahulu tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja yang diangkat oleh peneliti untuk menjadi bagian dari literatur :

- 1) Alimuddin (2012), dengan judul skripsi *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Cabang*

Makassar, menyimpulkan bahwa “motivasi kerja pada karyawan PT. Telkom Indonesia baik itu motivasi eksternal dan internal berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.”

- 2) Andiyanto dan Darmastuti (2011), dengan judul *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai – Flores Nusa Tenggara Timur*, menyimpulkan dalam skripsinya bahwa “motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai BKKB-PP Kabupaten Manggarai, artinya bahwa jika motivasi kerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai.” Dalam penelitian ini, kinerja pegawai pada Badan keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai dikatakan belum optimal hal ini ditandai dengan yang dilihat dari belum tercapainya realisasi anggaran BKBPP tahun anggaran 2007 – 2010.

Dari beberapa uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan atas peningkatan kinerja pegawai yang terlihat baik itu dari pemberian motivasi secara eksternal maupun internal.

C. Tinjauan tentang Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Definisi kinerja dari beberapa para ahli :

- a. Stoner dalam Tika (2010:121), “kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.”

- b. Byars dalam Suharto dan Cahyono (2005:14), “kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.”
- c. Bernardin dan Russel dalam Tika (2010:121), “kinerja ialah pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.”
- d. Handoko dalam Tika (2010:121), “kinerja ialah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”
- e. Suntoro dalam Tika (2010:121), “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.”
- f. Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187), “kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”
- g. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LANI) dalam Pasolong (2010:175), “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.”

Berdasarkan pengertian kinerja yang telah diungkapkan di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau tugas seseorang yang dapat diukur kualitas baik atau buruknya yang dilihat dari tingkat pencapaian yang diperoleh.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari: 1) Kemampuan dan keahlian; 2) Latar belakang; 3) Demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari: 1) Persepsi; 2) *Attitude*; 3) *Personality*; 4) Pembelajaran; 5) Motivasi.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari : 1) Sumber daya; 2) Kepemimpinan; 3) Penghargaan; 4) Struktur; 5) *Job Design*

Sedangkan Mangkunegara (2005:16) menjabarkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

- a. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Konsentrasi yang baik dari pemaparan di atas, merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

3. Pengukuran Kinerja

Mangkunegara (2005: 18-19) menyebutkan beberapa hal yang menjadi aspek pengukuran kinerja, yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan, dan
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen).

Menurut Hasibuan (2002: 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

- 1) Kesetiaan. Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- 2) Prestasi Kerja. Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- 3) Kedisiplinan. Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.
- 4) Kerjasama. Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- 5) Kecakapan. Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- 6) Tanggung jawab. Kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Dharma (2003:355) menegaskan bahwa cara pengukuran untuk kinerja pegawai mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

D. Kerangka Pikir

Setiap organisasi membutuhkan sebuah tingkat pencapaian kinerja yang paling tinggi agar dapat semakin mendekat kepada arah tujuan. Kepemimpinan yang efektif dapat menjadi penentu pencapaian tujuan. Menurut Terry (2012:152), kepemimpinan merupakan kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin tersebut.

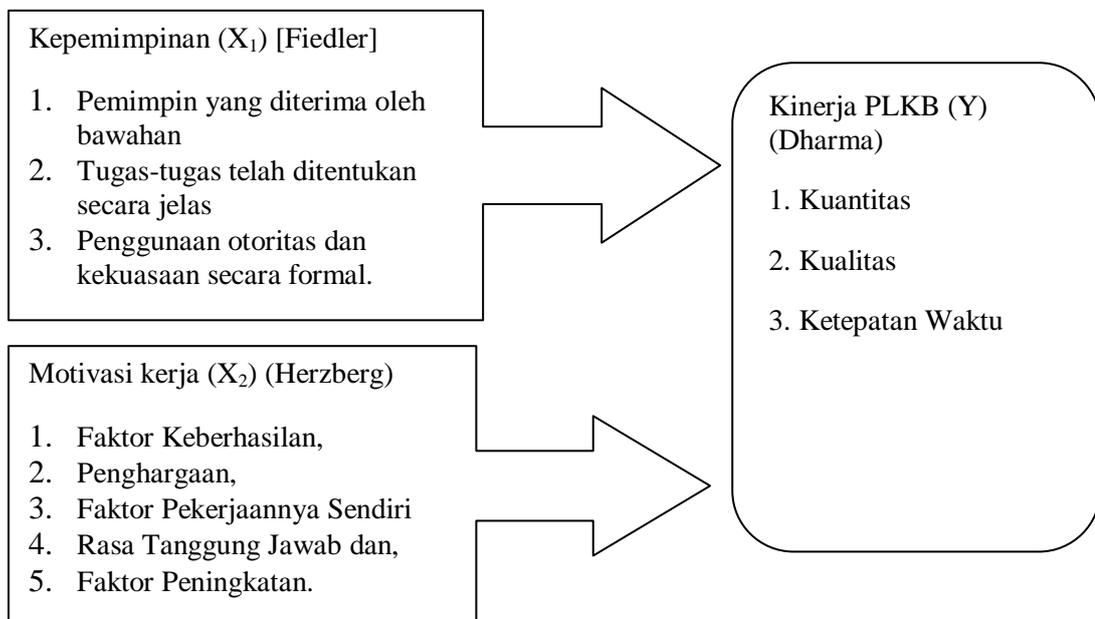
Pada model kontingensi oleh Fiedler dalam Thoha (2012:292) menyebutkan terdapat dimensi-dimensi empiris dalam memperoleh situasi menyenangkan agar bawahan semakin meningkat kinerjanya yaitu pemimpin yang diterima oleh bawahan, tugas-tugas telah ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal

Bersamaan dengan kepemimpinan, motivasi memiliki hubungan yang erat terhadap peningkatan kinerja. Hasibuan (2005:95) menjelaskan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala

upaya untuk mencapai kepuasan. Teori motivasi Herzberg menegaskan bahwa faktor-faktor intrinsik yang membuat bawahan merasa termotivasi yaitu dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab dan faktor peningkatan.

Kinerja PLKB yang memiliki tugas pokok melakukan penyuluhan keluarga berencana nasional dan pelayanan keluarga berencana dan pada penelitian ini kinerja PLKB kota Bandar Lampung diukur dengan menggunakan indikator oleh Dharma (2003: 355) yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Jika kinerja PLKB baik, maka pelaksanaan program KB akan mendekati keberhasilan untuk mencapai tujuan program KB tersebut.

Bagan 1. Kerangka Pikir



Sumber :diolah oleh peneliti dari teori Fiedler dalam Thoha (2012:292-293), Herzberg dalam Thoha (2012:230-251) dan Dharma (2003: 355)

E. Hipotesis

Arikunto (2010: 110) menyimpulkan bahwa hipotesis diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang dikumpulkan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam keadalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja PLKB

H_a : Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja PLKB

H_0 diterima (H_a ditolak) apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_0 ditolak (H_a diterima) apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$