

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Guru Di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang Jawa Timur “. Hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan peneliti lain adalah sebagai berikut:

Putra (2009), “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai kantor PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Secang”, mempunyai kesimpulan bahwa:

1. Ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara variable gaya kepemimpinan otokratik dengan motivasi kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai t -hitung $<$ t -tabel $(-0,650 < 2,014)$.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variable gaya kepemimpinan demokratik dengan motivasi kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai t -hitung $>$ t -tabel $(4,245 > 2,014)$.
3. Ada pengaruh negatif dan signifikan antara variable gaya kepemimpinan *Laissez-faire* dengan motivasi kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai t -hitung $<$ t -tabel $(-1,788 < 2,014)$.

4. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variable gaya kepemimpinan paternalistik dengan motivasi kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai $t\text{-hitung} < t\text{-table}$ ($0,032 < 2,014$).
5. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan antarvariable gaya kepemimpinan kharismatik dengan motivasi kerja, hal ini dapat dilihat dari hasil $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ ($0,559 < 2,014$)
6. Hasil analisis Uji F, dapat dilihat:
Nilai $F\text{-Hitung} > F\text{-Tabel}$ ($7,590 > 2,43$). Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara simultan variable gaya kepemimpinan otokratik (X1), gaya kepemimpinan demokratik (X2), gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X3), gaya kepemimpinan paternalistik (X4), dan gaya kepemimpinan kharismatik (X5), memiliki hubungan dan mempengaruhi variable motivasi kerja (Y).
7. Dari hasil perhitungan regresi dapat diketahui koefisiensi regresi terbesar adalah koefisiensi korelasi b_2 , yaitu sebesar 1,128. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratik adalah variable yang paling dominan dan mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Adriani (2009), "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan bagian Akademik Program Reguler S1 Universitas Islam Indonesia Yogyakarta". Mempunyai kesimpulan bahwa:

1. Mayoritas respondent berjenis kelamin laki-laki yaitu dengan prosentase sebesar 73 persen, dan mempunyai masa kerja antara 5-10 tahun sebesar 65 persen.
2. Variable motivasi kebutuhan fisiologis memiliki pengaruh yang paling tinggi dari variable motivasi lainnya, ini terbukti dari interpretasi nilai rata-rata kebutuhan fisiologis sebesar 78 persen, sedangkan nilai dari interpretasi variable lain lebih rendah yakni, variable kebutuhan keselamatan dan keamanan 77,4 persen, kebutuhan sosial 75 persen, kebutuhan penghargaan 74,4 persen, dan kebutuhan aktualisasi diri sebesar 75,6 persen.
3. Tingkat kinerja karyawan dalam kriteria tinggi berdasarkan interpretasi dari nilai prosentase yaitu sebesar 75,6 persen.
4. Berdasarkan dari hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa nilai kebutuhan fisiologis (X_1), kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja (X_2), kebutuhan sosial (X_3), kebutuhan penghargaan (X_4), dan kebutuhan aktualisasi diri (X_5) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dari hasil penelitian juga didapatkan kebutuhan fisiologis (X_1) memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan bagian akademik UII.

Besarnya koefisiensi determinasi (R^2) = 0,932 dan setelah disesuaikan menjadi adjust R square sebesar 0,929, menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 92,9%

terhadap kinerja karyawan bagian akademik, sedangkan sisanya sebesar 7,1 persen merupakan kontribusi lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian dalam tugas akhir ini terletak pada variabel bebas (variabel *Independent*) yang diteliti, yaitu tentang kepemimpinan *Authoritarian*, *Laissez-faire*, dan *Democratic*, sedangkan pada penelitian terdahulu (Putra, 2009), mempunyai variabel bebas sebanyak lima, yakni *Authoritarian*, *Laissez-faire*, *Demokratik*, *Paternalistik*, dan *Kharismatik*.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian dalam tugas akhir ini terletak pada variabel terikat (variabel *dependent*) yang diteliti, yaitu (Putra, 2009) hanya mempunyai variabel terikat tunggal berupa Motivasi kerja, sedangkan penulis mempunyai dua variabel terikat yaitu motivasi kerja dan kinerja.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Sumber Daya Manusia

1. Definisi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang ilmu yang khusus mempelajari manajerial personalia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unsur utama manajemen sumber daya manusia adalah personalia, dengan demikian fokus yang dipelajari dalam disiplin ilmu manajemen adalah masalah yang berhubungan dengan ketenaga kerjaan manusia saja dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2009).

Terdapat beberapa definisi seputar manajemen sumber daya manusia yang pada dasarnya bermakna sama. (Simamora, 2006) menyatakan “Sumber daya manusia adalah sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi”. Dari definisi ini dapat dilihat bahwa unsur kajian utama dari sumber daya manusia adalah manusia yang disinergikan dengan sumber daya yang lain. Jadi dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari cara mengatur dan mendayaguyakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Menurut Hasibuan (2009:14) manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan permintaan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan pengembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang ketenaga kerjaan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor perkembangan teknik dan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik secara vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pengsiun, pemberhentian, dan pesangonya.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus kajian utama MSDM adalah masalah tenaga kerja personalia yang diatur menurut fungsi-fungsinya agar terjadi efektifitas dan efisiensi dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat (Hasibuan, 2009:12). Fungsi-fungsi Manajemen sumber daya manusia tersebut antara lain adalah (Hasibuan, 2009):

- a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mencapai tujuan bersama.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisir semua tenaga kerja dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan karyawan agar mau dan mampu bekerja secara efektif dan efisien.

d. Pengendalian

Pengendalian yang dimaksud yakni, aktifitas mengendalikan tenaga kerja agar mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Yakni proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan yakni proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa oleh perusahaan kepada karyawan baik secara langsung ataupun tidak langsung, uang, barang, atau penghargaan *non* material sebagai imbalan atas kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan agar terjadi sinergi yang saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin kerja yang baik sulit untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini diatur dalam undang-undang Negara no.12 tahun 1964.

2.2.2 Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen strategis, karena kepemimpinan dapat menggerakkan, memberdayakan, dan mengarahkan sumberdaya secara efektif dan efisien kearah pencapaian tujuan. Keberadaan kepemimpinan menjadi lebih penting untuk mengembangkan visi dan misi organisasi di masa depan. Berbagai pendapat para ahli mendefinisikan pengertian kepemimpinan (*Leadership*) dengan analisa dari sudut pandang yang berbeda, antara lain sebagai berikut dalam (Soekarso-Sosro. 2010) :

- a. Ordway Tead (1935);

(Leadership is the activity of influencing people to corporate toward some goal which come to find desirable)

Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang – orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

- b. Harold Koontz & Cyrill O'Donnelle (1976);

(Leadership is the art of inducing subordinates to accomplish their assignment with zeal and confidence)

Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan – pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan

- c. Paul Harsey & Kenneth H. Blanchard (1982)

(Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation)

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu

- d. Gary Yukl

(Leadership is the process of influencing other to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives)

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama

e. John C. Maxwell (1967)

Pemimpin adalah pengaruh. Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain.

Dalam buku Teori Kepemimpinan (Soekarso-Sosro, 2010) Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dikemukakan beberapa pengertian kepemimpinan (*Leadership*) yang mudah difahami sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dalam hubungan interpersonal, penetapan keputusan, dan pencapaian tujuan.
- b. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku orang lain dalam mencapai tujuan.

Dari aspek definisi tersebut, terdapat tiga komponen penting dalam kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1) Pengaruh

Kepemimpinan adalah pengaruh, dimana kepemimpinan terjadi karena adanya proses pengaruh. Pemimpin mempengaruhi bawahan atau pengikut ke arah yang diinginkan.

2) Legitimasi

Kepemimpinan adalah legitimasi merupakan pengakuan / penguatan atau pengesahan kedudukan pemimpin, dan legitimasi juga merupakan posisi formal dari kekuasaan (*power*) dalam organisasi, pemimpin yang memiliki legitimasi intitusional atau legitimasi personal dapat mempengaruhi atau memerintah bawahan / pengikut, dan bawahan / pengikut rela dipengaruhi dan di perintah oleh pemimpin yang memiliki legitimasi. Bawahan / pengikut melaksanakan perintah dengan baik.

3) Tujuan

Kepemimpinan adalah pencapaian tujuan, dimana pemimpin berurusan dengan tujuan – tujuan ; (1) tujuan individu, (2) tujuan kelompok, dan (3) tujuan organisasi. Pemimpin dipandang individu menurut kepuasan individu dalam melaksanakan perintahnya. Dan pemimpin harus dapat mengusahakan keseimbangan antara tujuan organisasi dengan keinginan bawahan / pengikut dari hasil yang mnyenangkan agar lebih bergairah untuk bekerja.

2. Fungsi Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan pada kenyataannya tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh- sebab itu perlu menekankan fungsi- fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya.

Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama (Handoko, 2003:299), yaitu:

a. Fungsi- fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task oriented*) atau pemecahan masalah.

b. Fungsi- fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial.

Dari kedua fungsi tersebut, dapat di deskriptifkan bahwa fungsi seorang pemimpin pada dasarnya mencakup dua hal, yang pertama yakni berkaitan dengan penetapan fungsi tugas, pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Sedangkan fungsi yang kedua mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan kelompok atau organisasi berjalan lebih baik atau efektif, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya. Dalam hal itu fungsi – fungsi kepemimpinan dalam organisasi dikelompokkan menjadi “Enam F” (Handoko, 2003:210) antara lain :

a. Fungsi pengambilan keputusan (*Decision making*)

b. Fungsi pengarahan (*Directing*)

c. Fungsi pendelegasian (*Delegation*)

d. Fungsi pemberdayaan (*Empowerment*)

e. Fungsi fasilitasi (*Fasilitating*)

f. Fungsi pengendalian (*Controlling*)

3. Teori Kepemimpinan

Didalam buku Teori Kepemimpinan (Soekarso – Sosro, 20010: 87-171), mengemukakan teori kepemimpinan dibagi menjadi tiga yakni:

a. Teory Kepemimpinan Sifat (*Traits Theory*)

Metode analisa teori sifat kepemimpinan (*Traits Theory*) memusatkan perhatiannya pada identifikasi dan perbandingan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat orang yang bukan pemimpin (para pengikutnya), dan membandingkan antara sifat-sifat pemimpin yang efektif dan sifat-sifat pemimpin yang tidak efektif.

Filosofi pola pikir teori sifat berdasarkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan sifat-sifat (*traits*) seorang pemimpin. Pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa setiap orang atau individu yang memiliki sifat-sifat tertentu akan muncul dan berpotensi menjadi pemimpin dalam situasi papapun dan dimanapun mereka berada.

Menurut Robbins dalam Teori Kepemimpinan (Soekarso-Sosro, 2010:87), teori sifat kepemimpinan adalah teori yang mencai cirri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang memperbedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Enam ciri kepribadian yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah :

- 1). Ambisi dan energy

- 2). Hasrat untuk memimpin
- 3). Kejujuran dan integritas
- 4). Percaya diri
- 5). Kecerdasan
- 6). Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

b. Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavior Theory*)

Metode analisa teori perilaku kepemimpinan (*Behavior Theory*) memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi kepemimpinan dan gaya-gaya kepemimpinan. Menurut Robbins (Soekarso-Sosro, 2010), teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

Filosofi pola pikir teori perilaku berdasarkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan perilaku (*behavior*) seorang pemimpin. Pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa setiap orang individu yang dapat memperagakan perilaku akan muncul dan berpotensi menjadi pemimpin dalam situasi apapun dan dimanapun berada.

1) Model – Model Kepemimpinan Perilaku

a) Model Study Universitas IOWA;

Lippit dan White dalam (Soekarso-Sosro, 2010) berpendapat dan mengemukakan adanya tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

(1) Kepemimpinan Gaya “*Authoritarian*”(Otoriter, Diktator)

adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan semata-mata oleh pemimpin. Lippit dan White dalam (Soekarso-Sosro, 2010) berpendapat bahwa kepemimpinan gaya otoriter antara lain berciri :

- (a) Wewenang mutlak berpusat pada pimpinan.
- (b) Keputusan selalu berpusat pada pimpinan.
- (c) Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan.
- (d) Komunikasi langsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.
- (e) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
- (f) Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan
- (g) Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
- (h) Tugas – tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif.
- (i) Lebih banyak kritik dari pada pujian.

- (j) Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat.
 - (k) Pimpinan menentukan kesetiaan mutlak tanpa syarat.
 - (l) Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman.
 - (m) Kasar dalam bertindak.
 - (n) Kaku dalam bersikap.
 - (o) Tanggung jawab organisasinya hanya dipikul oleh pimpinan.
- (2) Kepemimpinan Gaya “*Democratic*” (Demokrasi)

Kepemimpinan *Democratic* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Lippit dan White dalam (Soekarso-Sosro, 2010) berpendapat bahwa kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri :

- (a) Wewenang pimpinan tidak mutlak.
- (b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
- (c) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- (d) Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.

- (e) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan.
- (f) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, ataupun kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar
- (g) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- (h) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
- (i) Tugas – tugas yang diberikan kepada bawahan lebih bersifat sesuai dengan permintaan dari pada instruktif
- (j) Pujian dan kritik seimbang.
- (k) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing – masing.
- (l) Pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar.
- (m) Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
- (n) Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai.
- (o) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

(3) Gaya kepemimpinan “*Laissez-faire*” (Kebebasan)

Kepemimpinan *Laissez-Faire* Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. “*Laissez-faire*” secara harafiyah berarti “*allow (them) to do*” (mengizinkan mereka bekerja), atau “*to leave alone*” (membiarkan sendiri), “*free-rein*” berasal dari kata “*free*” (bebas), “*rein*” (kendali), secara harfiya berarti bebas kendali.

Lippit dan White dalam (Soekarso-Sosro, 2010) berpendapat bahwa Kepemimpinan gaya kebebasan antara lain berciri :

- (a) Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
- (b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
- (c) Kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
- (d) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila dibutuhkan oleh bawahan
- (e) Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, perilaku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan.
- (f) Prakarsa slalu datang dari bawahan.

- (g) Hampir tiada pengarahan dari pimpinan.
- (h) Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
- (i) Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok.
- (j) Tanggung jawab organisasi dipikul oleh orang per orang

b) Model Kepemimpinan Study Universitas OHIO

Fleishman dan Haris dalam studinya mengidentifikasikan dua variable, atau dua dimensi perilaku yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yaitu :

(1) Struktur Pemrakarsa/Tugas (*initiating structure*)

Sejauh mana seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menetapkan dan menstruktur tugas peranya dan peran bawahanya dalam upaya mencapai tujuan. Fleishman dan Haris dalam (Soekarso-Sosro, 2010) berpendapat bahwa perilaku gaya kepemimpinan ini mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

- (a) Mengutamakan tercapainya tujuan
- (b) Mementingkan produksi yang lebih tinggi
- (c) Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal
- (d) Lebih banyak melakukan pengarahan
- (e) Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur yang ketat

- (f) Melakukan pengawasan secara ketat.
- (g) Penilaian terhadap pejabat berdasarkan kinerja.

(2) Pertimbangan/Tenggang rasa (*consideration*)

Sejauh mana seorang pemimpin memiliki hubungan kerja dengan bawahannya yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan, dan kepekaan dalam memperhatikan perasaan bawahan. Fleishman dan Haris dalam (Soekarso-Sosro, 2010) berpendapat bahwa perilaku gaya kepemimpinan ini mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

- (a) Mempertahankan kebutuhan bawahan
- (b) Berusaha menciptakan suasana saling percaya
- (c) Berusaha menciptakan suasana saling menghargai satu sama lain.
- (d) Simpati terhadap perasaan bawahan
- (e) Memiliki sikap bersahabat
- (f) Menumbuhkan peranserta bawahan dalam pembuatan keputusan & kegiatan lain.
- (g) Lebih mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri, mengontrol diri.

c. **Teori Kontigensi Kepemimpinan (*Contingency Theory*)**

Metode analisa teori kontigensi (*Contingency Theory*) memusatkan perhatiannya pada hukum situasi (*Law Of The Situation*). Kepemimpinan adalah merupakan suatu situasi, yaitu suatu keadaan atau situasional yang menghendaki tuntutan dan penerapan yang berbeda-beda terhadap waktu dan tempat.

Prethuis dan Parker : teori kontigensi kepemimpinan adalah teori yang memusatkan perhatiannya pada hukum situasi dan mengemukakan bahwa setiap situasi yang berbeda harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan yang berbeda. Filosofi pola pikir teori kontigensi berdasarkan bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik masing masing dan menghadapi masalah yang berbeda. Oleh karena itu pendekatan ini mempunyai pandangan bahwa situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula, dan setiap organisasi harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tersendiri.

2.2.3 Motivasi

1. Definisi Motivasi

Menurut Robbins (2001:166) menyatakan definisi dari motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan

organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Sedangkan menurut Siagian sebagai-mana dikutip oleh Purnomo (2004:36) menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dari pengertian ini, jelaslah bahwa dengan memberikan motivasi yang tepat, maka karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya dan mereka akan meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula.

Menurut teori Kebutuhan, Manusia termotivasi untuk bertindak kalau ia ingin memenuhi kebutuhannya. Para ahli psikologi mengartikan kebutuhan dalam kaitannya dengan motivasi dengan menggunakan cara yang berbeda-beda, di antaranya ada yang mementingkan kebutuhan fisik, seperti kebutuhan untuk makan, minum, udara, istirahat, hal ini yang memotivasi manusia untuk bertindak laku. Sedangkan ada ahli psikologi lain menitik beratkan kebutuhan emosional, seperti kebutuhan disetujui, disayangi dan

dihargai. Ahli yang lain lagi menekankan kebutuhan kognitif, seperti memecahkan informasi yang bertentangan, berbeda atau tidak sesuai. Ada lagi ahli psikologi yang percaya bahwa semua kebutuhan sama pentingnya dalam mempengaruhi motivasi orang untuk bertindak laku

2. Teori Motivasi

a. Teori Isi (*content theory*)

Yaitu teori yang menekankan arti pentingnya pemahaman tentang factor-faktor yang ada dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. *Content Theory* ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang, apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu. Setiap individu mempunyai kebutuhan yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya yaitu para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka. Dalam teori isi atau *Content Theory* akan dikemukakan oleh beberapa teori (Handoko, 1999 : 256-258) :

1) *Maslow's Hierarchy Of Need's (1945)*

Dengan teori kebutuhannya, Abraham Maslow menggambarkan hubungan hirarkhis dan berbagai kebutuhan, dalam teorinya

Maslow juga mengatakan bahwa manusia memiliki lima kebutuhan dasar yakni.

- a) Kebutuhan psikologi
- b) Kebutuhan rasa aman
- c) Kebutuhan sosial
- d) Kebutuhan ego/penghargaan
- e) Kebutuhan aktualisasi diri

2) Teori David McClelland

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut. Dalam bukunya McClallend juga dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "*The Achieving Society*" yaitu:

a) Motivasi Untuk Berprestasi (*Need-Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Ciri-ciri inividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. N-Ach adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b) Motivasi Untuk Berkuasa (*Need-Power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk

ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

N-Pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c) Motivasi Untuk Berafiliasi/Bersahabat (*Need-Affiliation*)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Karakteristik dan sikap motivasi prestasi ala McClelland dalam Gisela (Motivasi untuk pengembangan organisasi, 1993):

- a) Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
- b) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
- c) Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

3) Teori Frederich Herzberg

Manullang, (2001) berpendapat faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari:

- a) Keberhasilan pelaksanaan
- b) Pengakuan
- c) Pekerjaan itu sendiri
- d) Tanggung jawab
- e) Pengembangan

4) Teori Douglas Mc Gregor,

Menurut Manullang (2001) mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia, yang dia sebutkan sebagai teori X dan teori Y.

a) Asumsi Teori X

- (1) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja
- (2) Pada umumnya manusia tidak berambisi, tidak ingin tanggung jawab
- (3) Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan organisasi.

b). Asumsi Teori Y

- (1) Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan.
- (2) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- (3) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik.

b. Teori Proses

Teori proses ini pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan, bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini juga merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Bisa dikatakan hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemaren. Teori proses ini (Handoko, 1991 : 269) dikenal atas : Teori Harapan (*Expectancy Theory*), teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. teori harapan ini didasarkan atas:

- 1) Harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku.
- 2) Nilai (*Valence*) adalah akibat perilaku tertentu mempunyai nilai / martabat tertentu (daya / nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan.

- 3) Pertautan (*Instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari Tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua

3. Fungsi Motivasi dan Tujuan Motivasi

Fungsi motivasi adalah untuk memberikan semangat atau gebrakan kepada individu agar lebih percaya diri, optimis dan lebih baik. Tujuannya yakni untuk mempengaruhi obyek agar dapat melakukan sesuatu hal yang di harapkan. Adapun secara teoritis ada yang mengatakan fungsi motivasi adalah sebagai berikut.

- a. Motivasi itu mendukung manusia untuk berbuat atau bertindak, motivasi berfungsi sebagai penggerak yang memberikan energi atau kekuatan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu.
- b. Motivasi dapat menentukan arah perbuatan: yakni ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita, motivasi mencegah penyelewengan dari jalan yang lurus untuk mencapai tujuan. Makin jelas tujuan itu, makin jelas pula jalan yang akan ditempuh.
- c. Motivasi menyeleksi perbuatan, Artinya menentukan perbuatan-perbuatan mana yang harus dilakukan, yang serasi guna mencapai suatu tujuan dengan mengenyampingkan perbuatan yang tidak atau kurang bermanfaat bagi tujuan semula

Fungsi lain dari motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, seperti timbulnya dorongan untuk belajar.
- b. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan ke pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c. Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu perbuatan.

2.2.4 Kinerja

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson, dkk (2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005:1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Irawan (2002:11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Dessler (2000:87) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

1. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Timpe (1993) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

a. Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor :

- 1) Internal (pribadi)
 - a) Kemampuan tinggi
 - b) Kerja keras
- 2) Eksternal (lingkungan)
 - a) Pekerjaan mudah
 - b) Nasib baik
 - c) Bantuan dari rekan – rekan
 - d) Pemimpin yang baik

b. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor :

- 1) Internal (pribadi)
 - a) Kemampuan rendah
 - b) Upaya sedikit
- 2) Eksternal (lingkungan)
 - a) Pekerjaan sulit

- b) Nasib buruk
- c) Rekan - rekan kerja tidak produktif
- d) Pemimpin yang tidak simpatik

2. Sasaran dan Pengukuran Kinerja

Pada tingkat organisasi, tergantung kepada bentuk organisasinya. Sasaran dapat dirumuskan dalam bentuk laba (*profit*), pengembalian modal, hasil penjualan (*sales turnover*), income generation, pangsa pasar, pengembangan hasil produksi (*inovasi*), kualitas pelayanan terhadap pelanggan dan penurunan biaya atau penghematan, (Amstrong 1994).

Sasaran organisai dapat dinyatakan dengan istilah seperti ini :

- a. *Target yang dapat kuantifikasi*, seperti peningkatan keuntungan hasil penjualan sebanyak sekian persen, peningkatan pangsa pasar, pebgurangan daftar tunggu, dsb.;
- b. *Proyek yang harus diselesaikan pada periode tertentu*, seperti peluncuran produk A, pemasangan sistem komputerasi manufakturing yang terintegritas, pengenalan prosedur pengendalian yang baru, pengimplementasian manajemen kinerja.
- c. *Target dan aspirasi kualitatif*, berkenan dengan nilai seperti kualitas, pelayanan pelanggan, team work, inovasi, orientasi kinerja dan motivasi, komitmen serta pengembangan karyawan.

3. Syarat Penilaian Kinerja

Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu:

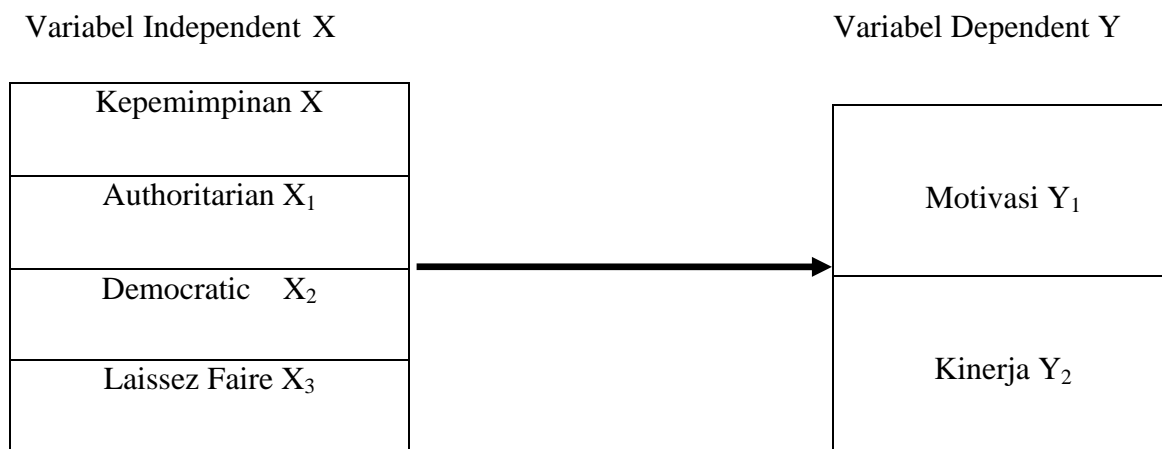
- a. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif
- b. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003:136).

Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2008-223-224) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dinyatakan dalam bentuk skema sederhana yang utuh menurut pokok-pokok penelitian dan hubungannya. Kerangka pemikiran dalam bentuk skema ini menggambarkan isi penelitian dan identifikasinya, sehingga sumber data dan pengolahan terarah. Kerangka pemikiran yang akan penulis kemukakan adalah:



Gambar 2.1 : Kerangka pemikiran penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau suatu kesimpulan awal dan masih bersifat sementara tentang adanya hubungan antara dua variabel atau lebih yang akan dibuktikan kebenarannya setelah data lapangan (empiris) dapat diperoleh.

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan *Authoritarian*, *Democratic*, dan *Laissez-faire* terhadap Motivasi kerja dan Kinerja Guru.
2. Kepemimpinan *Democratic* lebih memberikan pengaruh yang positif dan signifikan bagi peningkatan Motivasi dan Kinerja Guru di Pondok Pesantren Tebuireng