

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian

Kepemimpinan didefinisikan berdasarkan kata kerjanya, yaitu *to lead*, yang memiliki arti beragam, seperti untuk memandu (*to guide*), untuk menjalankan dalam arah tertentu (*to run in specific direction*), untuk mengarahkan (*to direct*), berjalan di depan (*to go at the head of*), menjadi yang pertama (*to be first*), membuka permainan (*to open play*), dan cenderung ke hasil yang pasti (*to tend toward a definite result*) (Gillies dalam Kuntoro, 2010). Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama (Sunarto, 2005).

Gaya kepemimpinan adalah suatu gaya pengambilan keputusan dengan menggunakan satu atau lebih cara (Murray dalam Arjuna, 2012). Sedangkan menurut Kartono (1992) mengatakan gaya kepemimpinan yakni sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang unik dimiliki oleh seorang pemimpin, sehingga hal tersebut yang membedakannya dengan pemimpin yang lain. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-

baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Gaya kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Dalam gaya kepemimpinannya seorang pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al, 2002). Kepemimpinan bersifat resmi (*formal leadership*) dan tidak resmi (*informal leadership*). Kepemimpinan resmi (*formal leadership*) merupakan kepemimpinan yang tersimpul didalam suatu jabatan. Sedangkan kepemimpinan tidak resmi (*informal leadership*) merupakan kepemimpinan yang mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi yang didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan dari masyarakat (Ahmadi, 2002).

Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrim yaitu kepemimpinan berfokus pada atasan dan kepemimpinan berfokus pada bawahan. Jika pemimpin memandang bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan jika dibandingkan dengan kepentingan individu, maka pemimpin akan otoriter, tetapi jika bawahan mempunyai pengalaman yang lebih baik dan menginginkan partisipasi, maka pemimpin dapat menerapkan gaya partisipasinya, (Tannenbau & Warrant H, dalam Nursalam 2011).

Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi (Suranta, 2002). Dua peran utama seorang pemimpin adalah: menyelesaikan tugas dan menjaga hubungan yang efektif. Kemudian ke dua peran utama tersebut dibagi ke dalam tiga tuntutan yang harus dipenuhi oleh pemimpin; (1) tuntutan tugas yaitu menyelesaikan pekerjaan, (2) tuntutan kelompok, yakni membangun dan menjaga semangat kelompok, (3) tuntutan individu, yakni menyelaraskan tuntutan individu, tugas dan kelompok (Sunarto, 2005).

Perilaku tugas kepemimpinan terbagi menjadi dua garis besar yaitu perilaku tugas yang spesifik dan perilaku hubungan khusus. Kepemimpinan itu sendiri memiliki tiga jenis spesifik perilaku yang berorientasi tugas yang sangat relevan bagi kepemimpinan yang efektif. Perilaku itu meliputi: perencanaan, menjelaskan, dan memantau. (1) perencanaan berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan kapan hal itu akan dilakukan. (2) menjelaskan, melakukan klarifikasi merupakan pengkomunikasian rencana, kebijakan dan harapan peran. (3) pemantauan memberikan banyak informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan dan pemecahan masalah, itulah sebabnya pemantauan sangat penting bagi efektivitas manajerial (Meredith & Mantel, 1985).

Kepemimpinan berorientasi pada perilaku hubungan khusus terbagi menjadi tiga bagian yakni: memberi dukungan, mengembangkan dan memberi pengakuan. (1) memberi dukungan meliputi beragam luas

perilaku yang memperlihatkan pertimbangan, penerimaan, dan perhatian akan kebutuhan dan perasaan orang-orang lain. (2) mengembangkan meliputi beberapa praktik manajerial yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian pekerjaan dan kemajuan karier. (3) memberi pengakuan melibatkan memberi pujian dan memperhatikan apresiasi kepada orang lain atas kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi yang penting bagi sebuah organisasi (Yulk, 2009).

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh seorang pimpinan akan berpengaruh terhadap bagai mana memotivasi kerja karyawannya untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

b. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh McGregor (1978) yang dikaji kembali oleh Bass (1985) dalam (Yulk, 2008) menyebutkan kepemimpinan terbagi menjadi dua, yaitu: gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

1) Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional meyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran dari mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya manusia untuk mereformasi institusi.

2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (transactional leadership) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindari diri dari sanksi atau hukuman. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik.

Lippits dan K.White dalam Nursalam (2008) menyebutkan ada tiga jenis gaya kepemimpinan yaitu: otoriter, demokrasi dan liberal.

1) Otoriter

Dengan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin tidak melibatkan bawahannya dalam segala hal tindakan dan keputusan yang diambil dan tidak selalu diberikan kesempatan bawahannya untuk menyampaikan ide-idenya, saran, pertimbangan dan pendapat. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri antara lain :

- a. Wewenang mutlak berada di pimpinan
- b. Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin

- c. Kebijaksanaan selalu dibuat oleh pemimpin
- d. Lebih banyak kritik dari pada pujian
- e. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat
- f. Cenderung adanya paksaan , ancaman dan hukuman
- g. Kasar dalam bersikap
- h. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pemimpin

2) Demokratis

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri antara lain:

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b. Keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan
- c. Banyak kesempatan dari bawahan untuk menyampaikan saran dan pertimbangan
- d. Antara pujian dan kritik yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya seimbang
- e. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas masing-masing

- f. Terdapat suasana saling percaya , saling menghormati dan menghargai
- g. Tanggung jawab keberhasilan organisasi ditanggung bersama-sama
- h. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak

3) Liberal atau *Laissez Faire*

Kepemimpinan gaya Liberal atau *Laissez faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan cara lebih banyak menyerahkan pelaksanaan berbagai kegiatan kepada bawahannya. Ciri gaya kepemimpinan ini antara lain:

- a. Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya terhadap bawahannya
- b. Keputusan lebih banyak dilakukan oleh bawahan
- c. Komunikasi pemimpin hanya dilakukan apabila diperlukan oleh bawahannya
- d. Kepentingan pribadi lebih penting dari pada kepentingan kelompok
- e. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perorangan
- f. Hampir tidak ada pengarahan dari melakukan suatu tugas pekerjaan dari pimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Likert (dalam Nursalam, 2002), mengelompokan gaya kepemimpinan dalam empat sistem yaitu:

kepemimpinan otoriter-eksploitatif, kepemimpinan benevolet-authotrative, kepemimpinan konsultatif dan kepemimpinan partisipatif.

1) Kepemimpinan Otoriter-Eksploitatif

Gaya kepemimpinan ini memiliki tipe sangat otoriter, kepercayaan terhadap bawahannya rendah, memotivasi bawahan melalui ancaman atau hukuman, komunikasi yang dilakukannya satu arah kebawah (*top down*).

2) Kepemimpinan *Benevolet-Authotrative*

Pada gaya kepemimpinan ini seorang atasan mempercayai bawahannya pada tingkat tertentu, memotivasi bawahannya dengan ancaman dan hukuman namun tidak selalu membolehkan bawahannya untuk dapat berkomunikasi dengan atasannya. Dalam gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin memperhatikan setiap ide-ide dari bawahannya dan mendelegasikan wewenang, akan tetapi dalam pengambilan keputusannya masih dalam pengawasan yang ketat.

3) Kepmimpinan Konsultatif

Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap bawahannya cukup besar, seorang pemimpin menggunakan balasan untuk memotivasi bawahannya namun kadang-kadang masih menggunakan hukuman dan ancaman. menggunakan komunikasi dua arah dan menerima keputusan yang diberikan oleh bawahannya.

4) Kepemimpinan Partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin mempunyai kepercayaan sepenuhnya terhadap bawahannya, selalu menggunakan ide dari bawahannya, dalam memberikan motivasi dalam kinerja bawahannya seorang pemimpin memberikan *reward* berbentuk ekonomi. Komunikasi dua arah dan menjadikan bawahannya sebagai kelompok kerja.

Siagian (1991) membedakan gaya kepemimpinan menjadi lima bagian yaitu: otoraktif, paternalistik, kharismatik, *laissez faire* dan demokratik.

1) Gaya otoraktif

Pemimpin gaya ini jika dilihat dari persepsinya bersifat sangat egois. Egois yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.

2) Gaya paternalistik

Gaya kepemimpinan ini banyak ditemukan di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional. Dilihat dari nilai-nilai keorganisasian gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan kebersamaan. Legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaannya atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

3) Gaya kharismatik

Karakteristiknya yang khas dari gaya kepemimpinan ini adalah daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar.

4) Gaya *laissez faire*

Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

5) Gaya demokratik

Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas.

2. Motivasi

a. Pengertian

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti "menggerakkan" (*to move*). Nawawi (1998) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan seseorang mengerjakan pekerjaan secara sadar. Sedangkan Robbin (dalam Muchlas, 1998) mendefinisikan motivasi sebagai kemampuan berjuang ke tingkat yang lebih tinggi menuju tujuan organisasi, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh

kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan. Malayu (2000) juga menyebutkan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi seseorang (individu) untuk mencapai hal yang spesifik, sesuai dengan tujuan individu yang bersangkutan (Rivai, 2004). Motivasi dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras maupun lemah (Marihot, 2002).

Menurut Gitosudarmo dkk. (1999) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau perbuatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi atau rendahnya tingkat produktifitas suatu organisasi. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan, maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Memotivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat orang tergerak (Stoner dan Freeman, 1995) dalam Harahap (2010). Menurut bentuknya motivasi atas dasar fungsinya dibagi menjadi dua yaitu, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1) Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik yakni motivasi yang berasal dari dalam diri individu tanpa adanya rangsangan dari luar dimana dalam diri individu telah ada dorongan untuk melakukan suatu tindakan. Faktor ini termasuk prestasi, tanggung jawab, pengembangan, pencapaian dan pekerjaan itu sendiri (Handoko, 2001).

2) Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik yakni motivasi yang berasal dari luar diri individu, seperti: faktor yang mencakup gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, supervisi teknis, mutu hubungan interpersonal (Hazberg dalam Siregar, 2009).

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja sama demi tercapainya tujuan terdapat dua macam, yakni:

- 1) Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan cara memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.

- 2) Motivasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial, melainkan dalam bentuk pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya (Gitosudarmo dkk. 1999).

b. Teori Motivasi

Menurut Hasimbuan (dalam Siregar, 2009) teori-teori motivasi dikelompokkan atas:

1) Teori Kepuasan (*content theory*)

Teori tersebut memusatkan perhatian pada faktor dalam diri yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya, yang memotivasi semangat individu untuk bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materil dan non materil yang diperoleh dari hasil pekerjaannya. Teori kepuasan dikenal antara lain: (a) teori motivasi klasik, (b) teori hierarki kebutuhan, (c) teori dua faktor, (d) teori motivasi human relations, (e) teori ERG (*existence, related, and growth*) dan (f) teori motivasi prestasi.

a) Teori motivasi klasik

Menurut teori ini, motivasi pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologisnya saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seorang individu. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi jika pendapatan yang didapatkan cukup besar. Jadi, jika pendapatan

karyawan dinaikkan maka akan meningkatkan semangat bekerja (Winardi, 2007).

b) Teori hierarki kebutuhan

Teori Maslow (dalam Fachri, 2009) memandang bahwa manusia pada dasarnya melakukan tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Maslow mengklasifikasi kebutuhan manusianya dalam lima tingkatan (hierarki). Manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhannya dari tingkatan paling rendah terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisik atau fisiologis mencakup kebutuhan pokok manusia dalam mempertahankan kelangsungan hidup seperti kebutuhan akan sandang, pangan, dan papan.
- 2) Kebutuhan rasa aman berwujud pada kebutuhan bebas dari ancaman baik fisik maupun fisiologis di dalam maupun jam kerja.
- 3) Kebutuhan rasa memiliki atau sosialisasi mencakup rasa kasih sayang, rasa memiliki dan diterima dalam lingkungannya.
- 4) Kebutuhan penghargaan berhubungan dengan status yang mencakup akan penghargaan diri dan pengakuan.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri berupa dorongan untuk menjadi yang diinginkan dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, serta potensi diri.

c) Teori motivasi dua faktor

Pada teori dua faktor menunjukkan adanya dua kelompok faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu faktor kepuasan (*satisfactions factors*) atau motivator dan faktor bukan kepuasan (*dissatisfies*) sering disebut dengan pemeliharaan atau *hygenic factor*. Hazzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yakni faktor intrinsik dan ekstrinsik.

d) Teori motivasi prestasi

McClelland dalam Siregar (2009) menemukan bahwa kebutuhan berprestasi dapat dikembangkan pada orang dewasa. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi memiliki karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu: (1) menyukai pengambilan resiko yang layak sebagai fungsi keterampilan. (2) menyukai suatu tantangan dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil yang dicapai. (3) kecenderungan menetapkan tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang telah diperhitungkan. (4) memiliki kebutuhan untuk umpan balik apa yang dikerjakan. (5) mempunyai keterampilan perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan organisasi.

e) Teori motivasi *human relations*

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Teori ini menekankan peran aktif pimpinan organisasi.

Memelihara hubungan dan kontak pribadi dengan bawahannya dapat membangkitkan gairah kerja.

f) Teori ERG

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan oleh Maslow. Teori ini menurut para ahli lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta empiris. Teori ini menyebutkan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yaitu: kebutuhan akan keberadaan, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kemajuan.

2) Teori motivasi proses

a) Teori pengharapan

Teori ini mengatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung hubungan timbal balik antara apa yang dibutuhkan dan diinginkan dari hasil pekerjaan itu sendiri yang didasari oleh harapan, nilai dan peraturan.

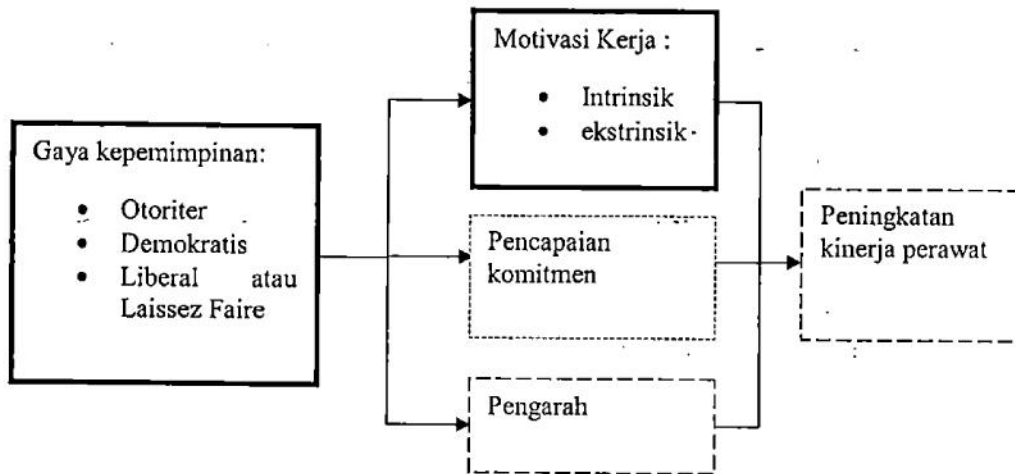
b) Teori keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

c) Teori pengukuhan

Teori ini didasarkan pada dua prinsip, yaitu: prinsip hukuman, prinsip respon dan rangsangan.

B. KERANGKA KONSEP



Skema 1 : Kerangka konsep penelitian

Keterangan :

Diteliti : ———

Tidak Diteliti : - - - -

C. HIPOTESIS

H_0 : Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja perawat

H_1 : Ada hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja perawat