



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PERSEPSI TENAGA MEDIS TENTANG PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
DI RSUD KABUPATEN KARIMUN**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

**SUHARYANTO**  
NIM 014941304

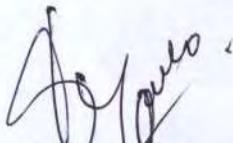
**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2008**

**LEMBAR PERSETUJUAN  
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

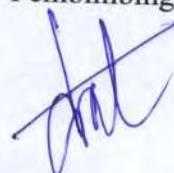
Judul TAPM : Persepsi Tenaga Medis Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Di RSUD Kabupaten Karimun  
N a m a : Suharyanto  
NIM : 014941304  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Tanggal : 17 Juli 2008

Menyetujui,

Pembimbing II

  
**Suijanto, M.Si, Ph.D**  
NIP. 131 851 858

Pembimbing I

  
**Muh. Oudrat Nugraha, Ph.D**  
NIP. 130 788 239

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

  
**Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA.**  
NIM. 130 367 151  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas ridho, rahmat dan hidayahNya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TPAM) berupa penulisan Tesis ini. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk penyelesaian tugas akhir program untuk memenuhi pencapaian gelar Magister (S2).

Berhasilnya penulisan Tesis ini adalah berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak . Oleh karena itu , pada kesempatan ini kami banyak mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Susanti, M. Si , Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pasca Sarjana , Universitas Terbuka , Jakarta
2. Bapak Drs.H.Surachman Dimiyati, M.ed., Ph.D, Asisten Direktur Program Pasca Sarjana, Universitas Terbuka, Jakarta
3. Bapak M. Qodrat Nugraha, Ph.D sebagai Pembimbing yang telah memberikan bimbingan penulisan tesis ini sejak awal hingga selesai
4. Bapak Sudjianto, M.Si. sebagai Pembimbing yang telah memberikan bimbingan penulisan Tesis ini
5. Seluruh dosen pengajar Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana UT yang telah memberikan Materi kepada penulis dalam mengikuti prosesi perkuliahan
6. Bapak Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Karimun yang telah memberikan kesempatan dan Motivasi selama penulis mengikuti Program Pasca Sarjana ini
7. Direktur Rumah Sakit Umum daerah kabupaten Karimun beserta staf yang telah bersedia memberikan izin tempat penelitian serta memberikan masukan dan informasi kepada penulis tentang RSUD Kabupaten Karimun

8. Bapak Kepala UPBJJ – UT Propinsi Riau beserta jajarannya yang telah memberikan bimbingan dan pengawasan selama masa pengambilan Program Pasca Sarjana ini
9. Seluruh rekan – rekan di MAP – UT, yang senantiasa bahu membahu dan tolong menolong, sehingga tugas penelitian ini dapat kami lalui dengan selamat .
10. Kepada istriku Rhiena Rahadian, dan anak-anakku tercinta Kelvin, Aldo, Ratu, Diva yang senantiasa membantu dan memberi dorongan dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, penulis ucapkan terima kasih

Akhirnya ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu menambah wawasan selama prosesi pendidikan maupun telah membantu dalam penulisan tesis ini .

Tanjung Balai Karimun, Januari 2008

Penulis

(dr.H. Suharyanto)

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Persepsi Tenaga Medis Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja di RSUD Kabupaten Karimun** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar,  
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik,

Tanjung Balai Karimun, 12 Juli 2008  
Yang menyatakan



**SUHARYANTO**  
014941304

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

**PENGESAHAN**

Nama : Suharyanto  
NIM : 014941304  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Persepsi Tenaga Medis Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Di RSUD Kabupaten Karimun

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : 05 September 2008

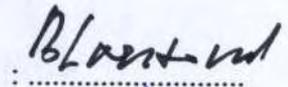
Waktu : 08.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

Ketua Komisi Penguji : Suciati, Ph.D.



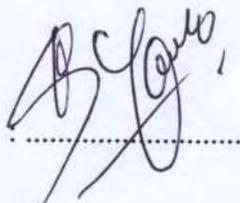
Penguji Ahli : Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein



Pembimbing I : Muh. Qudrat Nugraha, Ph.D  
NIP. 130 788 239



Pembimbing II : Sujianto, M.Si, Ph.D  
NIP. 131 851 858



**THE MEDIC EMPLOYEE'S PERCEPTION OF THE EFFECT OF  
LEADERSHIP STYLE TO  
MOTIVATION IN THE DISTRICT GENERAL HOSPITAL  
AT KARIMUN REGENCY**

---

---

**ABSTRACT**

This research is aimed at analyzing the effects of leadership style on four variables to employee's motivation and also at determining which leadership style has the most dominant effect on motivation of medic employer in The District General Hospital at Karimun Regency from the four variables of leadership style. The research is conducted by applying the explanatory research using descriptive method with the quantitative approach. The independent variables are instructive leadership style, consultative leadership style, participative leadership style, and delegative leadership style. The dependent variable is employees' motivation. The sample of this research consists of 55 respondents, taken from the population of 122 medic employer in District General Hospital at Karimun Regency. The data is gathered by distributing questionnaires to the respondents, observation and documentation, resulting in primary and secondary data. Then the data from the respondents were subjected to validity and reliability test. Questions in the instrument which has been proved of their validity and reliability are further subjected to tests of normality, multicollinearity and heteroskedasticity assumptions.

The normality test shows that the data fulfills the assumption of normality. The result of multicollinearity test shows that the variable of instructive, consultative, participative and delegative leadership style is free from multicollinearity problem. The result of heteroskedasticity test shows that the data is free from heteroskedasticity. Then descriptive analysis is applied to the items of the instrument which measure leadership style and employees' motivation in order to determine the mean, median, standard deviation, minimum and maximum of the scores of respondent's perception about leadership style and employee's motivation. Then partial effect test is applied to each leadership style (t-test), and to the variables as a whole (F-test) and regression analysis is applied to the employee's motivation scores. These tests show that the four variables have some effect on employees' motivation. The t-test measures the significance of instructive, consultative and delegative leadership style on employee's motivation and shows that the value of t is less than 0.05 (5%). This leads to a conclusion that the effect is significant, therefore the all leadership style is not eliminated from the regression model. The multiple linear regression analysis is re-run with all type of leadership style and the result shows that consultative, delegative and instructive leadership style have significant effect on employee's motivation, except partisipative leadership style is not significant and the leadership style which has the most dominant effect on employee's motivation is consultative leadership style.

From the research result, the writer suggests in the frame work of reaching vision of RSUD that is "to become the hospital has main the excellent services to reach the healthy of Karimun in 2015" must be more accommodative in engaging the aspiration of medic employee's as one of the way in order to them motivate to be more active conducting their tasks.

Key words :    1. Effect  
                  2. Leadership Style  
                  3. Motivation

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Permintaan pelayanan jasa publik akan semakin meningkat baik dari segi kualitas maupun kuantitas seiring dengan pertumbuhan penduduk kearah perbaikan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan publik hampir secara otomatis membentuk citra (*image*) tentang kinerja birokrasi. Masyarakat selalu menginginkan pelayanan publik yang mudah, cepat dan biaya yang terjangkau.

Salah satu pelayanan publik yang sangat dibutuhkan masyarakat adalah pelayanan di bidang kesehatan seperti pelayanan kesehatan di Rumah Sakit milik Pemerintah. Rumah Sakit Umum Daerah merupakan bentuk pelayanan kesehatan yang disediakan pemerintah untuk dapat memberikan pelayanan yang baik dan bermutu. Kabupaten Karimun dalam mewujudkan cita-cita yang telah dirumuskan secara nasional telah meletakkan landasan visi (Profil RSUD,2007) "Masyarakat yang Mandiri untuk Hidup Sehat Menuju Karimun Sehat Tahun 2010", dengan harapan bahwa penduduk Kabupaten Karimun pada tahun 2010 hidup dalam lingkungan sehat, berperilaku sehat dan memiliki derajat kesehatan yang optimal. Untuk mencapai visi tersebut, ditetapkan lima Misi utama pembangunan kesehatan Kabupaten Karimun (Profil RSUD,2007), yaitu :

1. Meningkatkan pembinaan dan Penyuluhan kesehatan Masyarakat
2. Memperkuat Akses Pelayanan Kesehatan
3. Mengoptimalkan Penanggulangan Penyakit Menular

4. Peningkatan Kualitas Kesehatan Ibu dan Anak
5. Meningkatkan Kualitas SDM Tenaga Kesehatan Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima.

RSUD Kabupaten Karimun sebagai unit pelayanan kesehatan mempunyai visi (Profil RSUD,2007) "Menjadikan Rumah Sakit yang Memiliki Pelayanan Kesehatan Prima Menuju Karimun Mandiri 2015" dan misi (Profil RSUD,2007) "Memberikan Pelayanan Bermutu dengan Biaya yang Terjangkau kepada Semua Lapisan Masyarakat dan Menerapkan Manajemen Berbasis Kinerja". Untuk mewujudkan cita-cita tersebut tentunya menuntut kesiapan dari berbagai elemen bekerja yang terkait, baik sumber daya manusia Rumah Sakit, pendanaan, sistem manajemen, komitmen Pemerintah daerah dan dukungan dari masyarakat.

Ditinjau dari segi ketenagaan, jumlah tenaga medis RSUD Kabupaten Karimun tahun 2007 sebanyak 122 orang yang terdiri dokter spesialis, dokter umum, dokter gigi, perawat dan bidan, seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1 Tenaga Medis RSUD Kabupaten Karimun Tahun 2007**

NO	TENAGA KESEHATAN	JUMLAH
1.	Dokter Spesialis	12
2.	Dokter Umum	6
3.	Dokter Gigi	1
4.	Perawat	87
5.	Bidan	16
JUMLAH		122

Sumber : Profil RSUD Kabupaten Karimun Tahun 2007

Faktor manusia sebagai pemberi pelayanan terhadap publik dalam organisasi dianggap sangat menentukan dalam menghasilkan pelayanan berkualitas. Pelayanan yang berkualitas tergantung pada individual aktor dan

sistem yang dipakai. Disamping itu berhasil tidaknya pelayanan masyarakat adalah kemauan yang berkaitan dengan motivasi, komitmen dan keyakinan . Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi kerja secara psikologis timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang itu sendiri yang disebut instrinsik atau faktor di luar diri yang disebut faktor ekstrinsik. Faktor ekstrinsik yang mempengaruhi motivasi kerja sebagian besar berasal dari lingkungan tempat kerja seperti gaya kepemimpinan yang diperankan atasan yang diterima oleh bawahan.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan itu berkaitan dengan proses mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Perilaku seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan organisasi dilandasi oleh gaya kepemimpinan yang dimainkan atau diperankannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari Manajemen Sumberdaya Manusia, oleh karena itu merupakan salah satu fungsi manajemen dimana seorang pemimpin mengarahkan, dan mempengaruhi bawahannya atau orang lain untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Pada umumnya para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan pokok atau inti dari pada manajemen.

Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan kemampuan motivasi, komunikasi dan hubungan antar manusia. Seorang pemimpin harus memotivasi dirinya sendiri dan orang lain agar mau bekerja satu sama lain memberikan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dan mampu berhubungan manusiawi dengan orang lain

(*human relations*) dengan baik akan lebih mudah mempengaruhi dan menggerakkan orang lain sesuai dengan keinginannya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Peranan pemimpin yang dimainkan disadari atau tidak akan membawa dampak bagi lingkungannya.

Tanpa kepemimpinan yang baik, sulit bagi seorang manajer atau pemimpin untuk menjalankan fungsi manajemen dengan semestinya. Perencanaan yang baik, organisasi yang memadai, anggaran yang besar, sarana dan prasarana yang lengkap belum menjamin akan diperoleh hasil kegiatan (*output*) yang diinginkan.

Dengan demikian gaya kepemimpinan menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam memotivasi tenaga medis dan paramedis. Dengan gaya kepemimpinan tertentu yang diperankan pemimpin akan berpengaruh terhadap motivasi setiap tenaga medis sehingga mau bekerja keras dan antusias untuk melaksanakan kewajibannya sehingga apa yang menjadi tujuan dari RSUD Kabupaten Karimun akan tercapai.

Bertitik tolak dari uraian di atas sehingga dipandang perlu untuk melakukan kajian yang lebih mendalam. Penelitian ini diperlukan berkaitan dengan kajian ilmu administrasi public yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Adapun judul yang ditetapkan dalam penulisan ini adalah ***Persepsi Tenaga Medis Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja di RSUD Kabupaten Karimun.***

## **B. Perumusan Masalah**

Dari fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian, masalah penelitian ini adalah pentingnya gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga medis di RSUD Kabupaten Karimun sebagai dasar untuk mewujudkan pelayanan kesehatan yang bermutu, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi tenaga medis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja di RSUD Kabupaten Karimun?
2. Berdasarkan persepsi tenaga medis manakah gaya kepemimpinan yang paling besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja di RSUD Kabupaten Karimun

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menganalisa persepsi tenaga medis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja di RSUD Kabupaten Karimun.
2. Mengetahui dan menganalisa persepsi tenaga medis tentang gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap motivasi kerja di RSUD Kabupaten Karimun.

#### **D. Manfaat penelitian**

##### **1. Manfaat Akademik**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori-teori yang dipakai untuk peneliti berikutnya yang mengungkapkan masalah tentang gaya kepemimpinan atau motivasi kerja.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pihak terkait terutama RSUD Kabupaten Karimun dalam tata kelola manajemen Sumber Daya Manusia.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teoritik**

##### **1. Pengertian Persepsi**

Persepsi berasal dari bahasa Inggris “*perception*” yang artinya pemahaman atau penghayatan (Dokter Sayoga, 2002,156). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi kedua (1992,759) kata persepsi diartikan sebagai tanggapan (penemuan) langsung dari sesuatu proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui pancainderanya.

Menurut Argo Trikromo (1995,116):

Terbentuknya suatu persepsi tidak dapat dilepaskan dari berbagai macam proses fisik, fisiologis, psikologis yang terjadi dalam kehidupan manusia. Pengalaman masa lalu memberikan dasar pada pemahaman, penemuan, pandangan, pandangan atau tanggapan manusia terhadap alam pikiran tentang kehidupan.

##### **2. Pengertian Kepemimpinan**

Dalam setiap kelompok atau organisasi, baik organisasi sosial, politik maupun organisasi profesional, dibutuhkan salah satu orang yang paling berpengaruh untuk mengendalikan jalannya roda organisasi yang bersangkutan. Orang yang paling berpengaruh yang dimaksud ialah orang yang mempunyai kelebihan kemampuan dibandingkan dengan yang lain, sehingga dapat menjadi panutan dan ikutan, yang disebut dengan pemimpin.

Keberhasilan pencapaian tujuan dari suatu organisasi selalu dibandingkan dengan kemampuan kepemimpinan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kartono (1998 : 163) :

Kepemimpinan merupakan suatu proses kemampuan mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama dimana kepemimpinan tersebut harus memenuhi kompetensi tertentu agar proses pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih mudah, kompetensi tersebut meliputi : akseptansi / penerimaan dari kelompok, dan pemikiran keahlian khusus pada situasi khusus.

Pengertian kepemimpinan menurut Robbins (Mitrayati, 2005:24), yaitu kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan.

Gibson (1992:334) menyatakan bahwa :

kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (concoersive) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Hersey dan Blanchard (1992 : 168) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pada akhirnya Harsey dan Blanchard mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi (*initiating structure and considering*). Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan menunjukkan cara-cara, metode atau prosedur penyelesaian pekerjaan yang ditetapkan dengan baik. Pada dasarnya

konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Dalam serangkaian penelitian yang dilakukan oleh Rensis Likert (Thoha 1993:61), Likert telah mengembangkan empat system managemennya berdasarkan suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Menurut Likert bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya "*participative management*". Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasar pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi - bawahan maupun pemimpin – menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*)

Penelitian Purnomosidhi (1990 : 132), tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dengan mengambil sample tenaga edukatif dan administratif di lingkungan Universitas Brawijaya Malang, menyimpulkan bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai fakta pengukuh dalam proses belajar-mengajar bagi perilaku kerja dan kepuasan kerja. Purnomosidhi mendapatkan terdapat pengaruh yang positif antara iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Semakin sesuai dan menyehatkan suatu iklim organisasi semakin tinggi tingkat kinerja dan kepuasan kerja pegawainya. Purnomosidhi menemukan pula hubungan yang erat antara pola kepemimpinan manajerial dengan kepuasan kerja. Dimana perilaku pemimpin sangat memainkan peranan penting dalam memberikan motivasi kerja pegawai dan iklim organisasi.

Satriyo (1997 : 142), melakukan penelitian tentang pengaruh perilaku pemimpin, iklim organisasi, kinerja terhadap kepuasan kerja, dengan mengambil sampel sejumlah 66 staf pegawai pada kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Dati I Jawa Timur cabang Malang, Satriyo menyatakan bahwa :

- a. Perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi
- b. Secara bersama-sama perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi, berpengaruh terhadap tingkat kinerja kelompok.
- c. Secara bersama-sama perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

Joko Susilo (1997 : 112), dalam penelitian yang dilakukan berjudul “Analisa hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional di wilayah III Jawa Timur”, dengan populasi sebanyak 20 Organisasi Radio Siaran. Hasil penelitian :

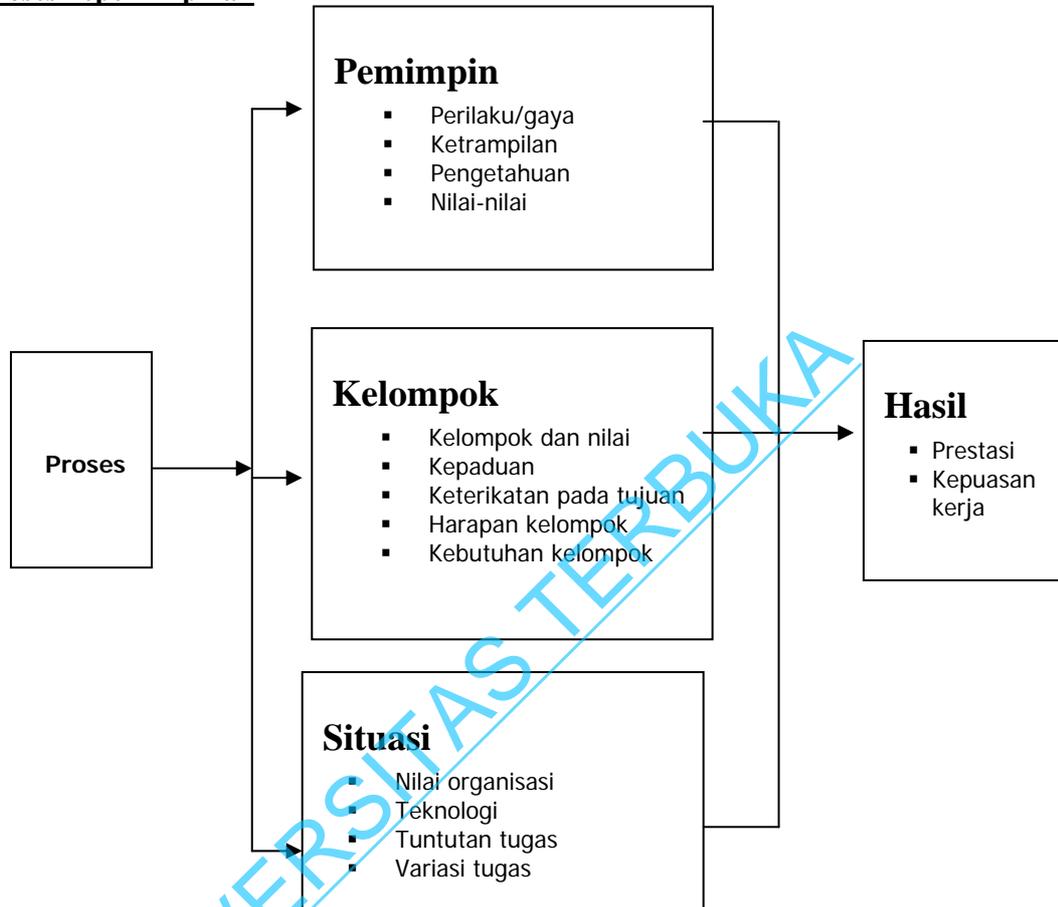
- a) Tiap pemimpin Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional di wilayah III daerah Jawa Timur ternyata memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda.
- b) Terdapat perbedaan tingkat kinerja pada Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional di wilayah III daerah Jawa Timur.
- c) Ada perbedaan tingkat kinerja dilihat dari gaya kepemimpinan pada Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional di wilayah III daerah Jawa Timur.

Gaya kepemimpinan yang demokratis cenderung akan menghasilkan kinerja yang tinggi pada Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional. Jika seseorang mencoba mempengaruhi perilaku kelompok tanpa menggunakan bentuk kekuasaan paksaan, dapat digambarkan hal tersebut sebagai upaya kepemimpinan. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan : pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan, menyangkut pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut, dan pencapaian tujuan . Dalam hal ini pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo dan Sudita 1997 : 127). Dari definisi ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang. Proses dalam kepemimpinan meliputi tiga faktor, yaitu pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Interaksi dari tiga faktor tersebut menghasilkan prestasi dan kepuasan kerja.

**Gambar 2.1 Proses kepemimpinan**

**Proses kepemimpinan**



Sumber : Gitosudarmo dan Sudita (1997 : 128)

Dalam serangkaian penelitian yang dilakukan oleh Rensis Likert (Thoha 1993:61), Likert telah mengembangkan empat system managemennya berdasarkan suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Menurut Likert bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya “*participative management*”. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasar pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam

organisasi - bawahan atau pemimpin – menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*)

Manajer atau pimpinan adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Oleh sebab itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar para bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan terutama disebabkan oleh dua hal, yaitu : kemampuan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi. Sedang daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut sebagai motif. Daya dorong dari luar diri seseorang harus ditimbulkan oleh pimpinan dan agar hal-hal diluar diri seseorang itu turut mempengaruhinya. Pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang lain.

Menurut Hani Handoko (1995 : 294) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Stoner (dalam Hani Handoko, 1995 : 294) ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Mereka menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status / kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan kualitas kepemimpinan seorang manajer menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai

wewenang untuk mengarahkan kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan pemimpin secara langsung.

3. Kepemimpinan menyangkut pengaruh, pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Sutarto (1986 : 25) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Teori kepemimpinan yang dirumuskan oleh Pfiffner dan Presthus (1967 : 88) adalah sebagai berikut : *“Leadership is the art of coordinating and Motivating Individuals and Groups to Achieve Desired Ends”*.

Suatu rumusan lain dikemukakan pula oleh Black dalam Mitrayati (2005 : 5) yang menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain supaya bekerja sama dibawah pimpinannya sebagai suatu tema untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu. Untuk dapat mengusahakan orang lain bekerja sama dengannya, maka pimpinan dapat menggunakan kewibawaan tertentu, atau diberi kewenangan normal tertentu.

Bintoro (1974, 110) mengatakan bahwa dalam birokrasi pemerintahan, kepemimpinan administratif didasarkan pertama- tama atas kewenangan- kewenangan formal.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dalam suatu organisasi ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pimpinan yang bersangkutan. Gaya bertindak tersebut mampu dalam kegiatan memberi perintah, memberi keputusan, memberi bimbingan, melakukan pengawasan, menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan melakukan komunikasi dan sebagainya.

Istilah gaya pada umumnya adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya pada saat yang bagaimanapun. Jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi orang lain maka kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan seseorang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Fred Fiedler (Mitrayati, 2005:95), dalam model kontingensi yang disusunnya mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya dan derajat sejauh mana situasi memungkinkan kelompok itu untuk mengendalikan dan mempengaruhi. Model tersebut berdasarkan anggapan

bahwa kepemimpinan itu akan paling efektif dalam situasi-situasi yang berbeda. Fiedler mengatakan bahwa faktor kunci dalam kesuksesan pemimpin adalah gaya kepemimpinan mendasar seseorang. Lebih lanjut Fiedler mengemukakan bahwa gaya seseorang itu merupakan salah satu dari dua tipe : berorientasi tugas atau berorientasi hubungan. Ada tiga dimensi kontigensi yang menetapkan faktor-faktor situasional utama untuk menentukan efektifitas pemimpin yakni :

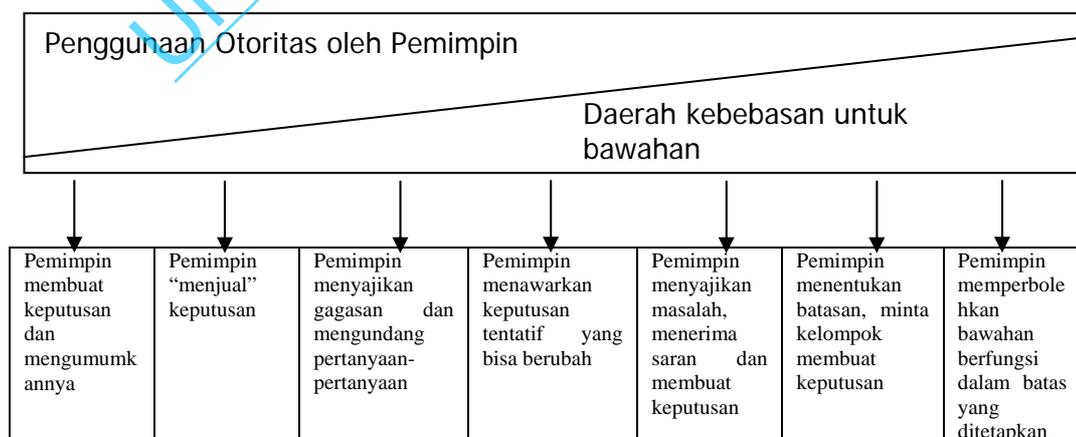
1. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat kepercayaan, keyakinan dan rasa hormat yang dimiliki bawahan terhadap pemimpin mereka; dinilai sebagai entah baik atau buruk.
2. Struktur tugas : struktur tugas adalah berkaitan dengan sejauh mana tugas kelompok bersifat rutin atau bersifat kompleks. Komponen struktur tugas terdiri dari: kejelasan tujuan (*goal clarity*) merupakan kadar sejauh mana tugas dan kewajiban dinyatakan dengan tegas dan diberitahukan kepada orang-orang yang melaksanakan tugas. Keserbaragaman jalur-tujuan (*goal-path multiplicity*), adalah berkaitan dengan kadar sejauh mana masalah yang ditemui dalam pekerjaan dapat dipecahkan melalui berbagai prosedur. Verifiabilitas keputusan (*decision verifiability*), berkaitan dengan sejauh mana kekongkritan pemecahan atau keputusan yang umumnya ditemui dapat dibuktikan kepada yang berwenang dengan prosedur yang logis. Keterincian keputusan (*decision specificity*), berkaitan dengan sejauh mana terdapat lebih dari satu pemecahan yang benar ; dinilai sebagai tinggi atau rendah.
3. Kekuasaan posisi : yakni kekuasaan yang melekat pada kedudukan pemimpin, yaitu sejauh mana pemimpin dapat mempengaruhi perilaku

bawahan melalui kekuasaan legitimasi, kekuasaan imbalan dan kekuasaan paksaan. Dengan kata lain sejauh mana pemimpin dapat mempromosikan, memecat atau menentukan / menyelesaikan secara langsung segala sesuatu persoalan bawahan,; dinilai sebagai kuat atau lemah.

Pemimpin yang berhasil adalah seseorang yang menyadari faktor-faktor yang relevan tersebut dengan perilakunya pada waktu tertentu. Pemimpin harus menyadari dirinya sendiri, individu-individu dan kelompok yang dipimpinnya, dan lingkungan organisasi yang lebih luas. Selain daripada itu pemimpin yang berhasil berperilaku dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Menurut Robert Tannenbaum dan Warren H Schmidt (Laksmi,2000:36) ada 7 (tujuh) kemungkinan perilaku pemimpin yang tersedia didalam mengambil suatu keputusan. Masing-masing jenis keputusan berbeda sesuai dengan derajat wewenang yang digunakan oleh pemimpin dan tingkat kebebasan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

**Gambar 2.2 Perilaku pemimpin Dalam Mengambil keputusan**



Sumber : Robert Tannenbaum dan Warren H Schmidt(Laksmi Yowani,2000:36)

Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin, seperti tertera pada gambar di atas.

Menurut Tannenbaum dan Schmidt (Laksmi Yowani, 2000 : 37) gaya kepemimpinan yang tepat tergantung pada (1) kekuatan pada manager, (2) kekuatan pada bawahan, dan (3) kekuatan situasi.

#### 1. Kekuatan Pada Manajer

Perilaku manager akan dipengaruhi kepribadiannya, latar belakangnya, pengetahuan, dan latar belakang pengalamannya.

Beberapa kekuatan dari dalam adalah :

- a. Sistem nilai
- b. Kecenderungan gaya kepemimpinannya
- c. Rasa aman atau ketenangan dalam situasi yang tidak menentu, khususnya jika berada pada sisi yang benar dari kontinum kepemimpinan.

#### 2. Kekuatan Pada Bawahan

Sebelum memutuskan bagaimana memimpin suatu kelompok, pemimpin harus mempertimbangkan kekuatan-kekuatan yang berpengaruh pada bawahannya. Masing-masing karyawan dipengaruhi oleh variabel kepribadian dan harapannya tentang bagaimana seharusnya manajer bertindak dalam hubungannya. Umumnya, manajer memberikan kebebasan dan keterlibatan yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan jika :

- a. Memiliki kebutuhan akan kebebasan yang relatif tinggi.

- b. Memiliki kesiapan dalam menerima tanggung jawab di dalam proses pengambilan keputusan.
  - c. Memiliki toleransi yang relatif tinggi terhadap tugas yang ambigu.
  - d. Ada ketertarikannya terhadap masalah dan menganggap masalah tersebut penting.
  - e. Memahami tujuan organisasi
  - f. Memiliki pengetahuan dan pengalaman terhadap permasalahan
  - g. Mengharapkan andil dalam proses pengambilan keputusan
3. Kekuatan Situasi

Selain kekuatan yang ada pada manager, kekuatan yang ada pada bawahan, karakteristik situasi juga mempengaruhi perilaku pemimpin.

Beberapa situasi penting adalah sebagai berikut :

- a. Jenis organisasi. (tradisi dan nilai yang mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi)
- b. Kompleksitas dari permasalahan itu sendiri.
- c. Desakan waktu, keputusan yang mendesak akan membuat kesulitan melibatkan orang lain.

Robert House sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (Mitrayati,2005:28) dalam teori alur tujuan (*path – goal theory*) yang dikembangkannya, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan itu merupakan sebuah model kepemimpinan situasional yang menyaring unsur-unsur kunci dari teori pengharapan tentang motivasi.

House juga mengandaikan bahwa pemimpin itu fleksibel. Teori alur-tujuan menyiratkan bahwa pemimpin yang sama dapat memperagakan salah satu atau semua gaya kepemimpinan ini, tergantung pada situasinya. House mengidentifikasi empat perilaku pemimpin :

1. *Pemimpin yang direktif* : Membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari diri mereka, menjadual pekerjaan yang harus dilakukan, dan memberi bimbingan spesifik mengenai bagaimana caranya menyelesaikan tugas-tugas.
2. *Pemimpin yang suportif* : Bersikap bersahabat dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan, menunjukkan perhatiannya pada kesejahteraan, dan menciptakan lingkungan yang menyenangkan.
3. *Pemimpin yang partisipatif* : Pemberian informasi, berkonsultasi dengan dengan bawahan dan menggunakan saran-saran atau gagasan dalam memutuskan keputusan yang berkaitan dengannya.
4. *Pemimpin yang berorientasi prestasi* : Menetapkan tugas-tugas yang menantang, dan mengharapkan bawahan bekerja dengan tingkat prestasi yang tinggi, dan secara terus menerus berupaya meningkatkan prestasi. Dan jika prestasi bawahan sudah baik pada saat yang bersamaan menunjukkan keyakinannya akan kemampuan bawahan untuk melaksanakan tugas dengan baik.

Gaya kepemimpinan menurut Ishak (2003 : 93) dijelaskan sebagai berikut ;

1. Kepemimpinan demokratis adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk mennciptakan kepercayaan.
2. Kepemimpinan diktator adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan pada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya dan siap menerima resiko apapun.
3. Kepemimpinan Paternalistik adalah gaya kepemimpinan antara gaya kepemimpinan pertama dan kedua, pada dasarnya kehendak pemimpin juga berlaku namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur demokratis.
4. Free Rein Leadership yaitu gaya kepemimpinan yang seratus persen (100 %) menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoprasian kepada bawahan dengan ketentuan ketentuan pokok yang ditetapkan atasan

Masih menurut Sutarto (2001 : 72 -75) ditegaskan bahwa gaya kepemimpinan terbagi atas tiga jenis yaitu :

1. kepemimpinan gaya otoriter /autocratic / diktatorial : sebagai bentuk kemampuan pemimpin mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan segala cara yang ditetapkan dan diputuskan oleh pimpinan semata.
2. Kepemimpinan gaya demokratis : sebagai bentuk kemampuan pimpinan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

3. Kepemimpinan gaya liberal / *laissez – faire* yang secara harfiah berarti ”*allow (them) to do*” (mengizinkan mereka bekerja) / ”*to leave alone*” (biarkan sendiri) / ”*free (bebas) – rein (kendali)*” sebagai bentuk kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan

Sedangkan menurut Sulistyani (2004 : 98) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan itu ada 3 jenis sebagai berikut :

1. Otokratis dengan ciri-ciri antara lain :

- Semua penentuan kebijakan oleh pimpinan
- Cara-cara melangkah melakukan kegiatan di dikte oleh pimpinan
- Pimpinan biasanya mendikte khusus terhadap rekanan kerja masing-masing anggota.
- Pimpinan cenderung memuji diri sendiri.

2. Demokratis / partisipatif dengan ciri-ciri antara lain :

- Semua kebijakan, masalah kelompok dan keputusan dimusyawarahkan diberi semangat dan dibantu oleh pimpinan.
- Perspektif keaktifan diperoleh sepanjang musyawarah.
- Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapapun yang mereka pilih, dan pembagian tugas diletakan pada kelompok.
- Pimpinan dalam setiap pujian dan pengecaman adalah obyektif.

3. Kebebasan usaha dengan ciri-ciri antara lain :

- Bawahan mempunyai kekuasaan penuh .
- Bawahan mendorong diri sendiri yang didasarkan kepentingan mereka
- Tidak ada partisipasi dari pimpinan dalam menentukan tugas.
- Jarang berkomentar secara spontan pada kegiatan kegiatan anggota.

Gaya Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1992 : 171), dalam teorinya “teori siklus hidup”, teori kepemimpinan situasional menurut Hersey – Blanchard adalah bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi berdasarkan tingkat kematangan pengikut (bawahan). Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kematangan bawahan maksudnya adalah kesediaan bawahan dalam menerima tanggung jawab, kemampuan dan pengalaman dalam penyelesaian tugasnya, serta motivasi akan prestasi dari bawahan (Gitosudarmo dan Sudita 1997:164).

Seseorang yang tinggi dalam kesiapan kerja mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan, tapi seorang pemimpin memberi intruksi atau mengarahkan tugasnya. Seseorang yang tinggi dalam kesiapan psikologis memiliki motivasi diri dan keinginan untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi dan tidak perlu pengawasan langsung.

Siagian (1987 : 102) mengidentifikasi gaya manajemen yang digunakan oleh seseorang pengambil keputusan sesungguhnya sama sulitnya dengan identifikasi faktor-faktor kepribadian seseorang yang berperan dalam

pengambilan keputusan, padahal gaya managerial seseorang merupakan cara yang digunakan untuk menjelaskan perilaku manajer. Telah diketahui secara umum, bahwa gaya managerial sering dikategorikan kepada gaya yang otokratis, paternalistis, militeristis, *laissez faire*, dan demokratis atau partisipatif. Berbagai gaya tersebut identik dengan tipe-tipe kepemimpinan yang dikenal sekarang ini dan masing-masing kategori mempunyai kelebihan dan kekurangan.

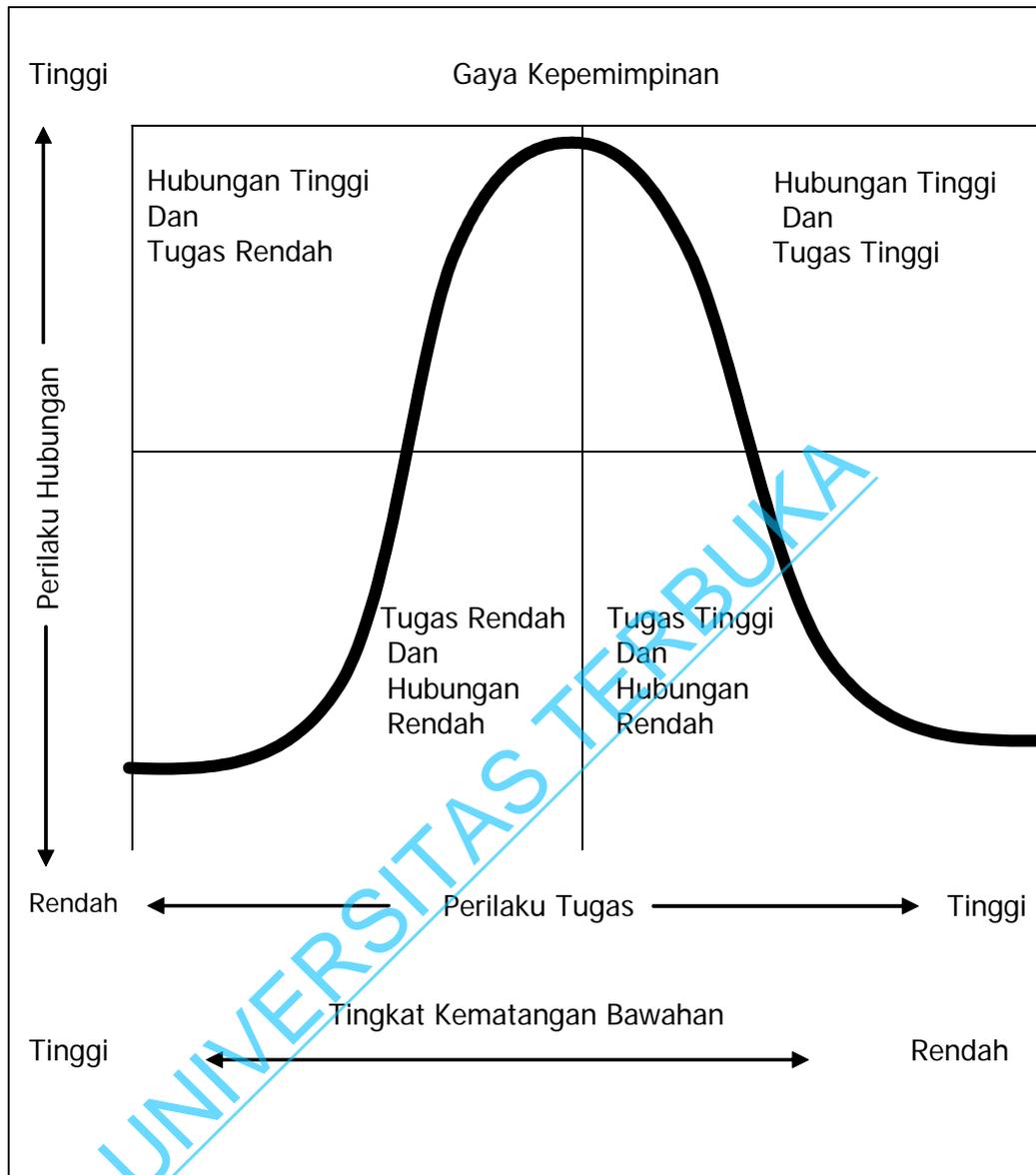
Hersey dan Blanchard (1992,173), melalui studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer atau pemimpin yaitu :

1. *Instruksi*, yaitu perilaku pemimpin yang menyediakan arahan dan supervisi spesifik dengan perilaku tinggi tugas dan perilaku rendah hubungan. Pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.
2. *Konsultasi*, yaitu perilaku pemimpin untuk menyediakan arahan dan supervisi hampir secara keseluruhan dengan perilaku tinggi tugas dan perilaku tinggi hubungan. Pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya, tetapi juga suportif.
3. *Partisipasi*, yaitu perilaku pemimpin yang bersifat suportif dan tidak direktif dengan perilaku rendah tugas dan perilaku tinggi hubungan. Pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.

4. *Delegasi*, yaitu perilaku pimpinan yang memberi arahan atau dukungan yang rendah dengan perilaku rendah tugas dan perilaku rendah hubungan. Pada tahap ini bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri, dapat mengarahkan diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Pemimpin sedikit menyediakan pengarahan secara seksama atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 2.3 Gaya kepemimpinan



Sumber : HERSEY-BLANCHARD (1992:42)

### 3. Motivasi

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai atau penelitian sejenisnya telah banyak dilaksanakan. Secara umum hasil penelitian itu menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan mempunyai korelasi positif terhadap disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Laksmi Yowani (2001), yang meneliti tentang "Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di Balai Penataran Guru Denpasar " menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai. Namun diantara kedua variabel yang diteliti ( motivasi kerja dan kepemimpinan ) terbukti bahwa disiplin kerja pegawai lebih besar dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai dibandingkan dengan kepemimpinan. Dengan demikian peranan pimpinan bukan merupakan satu-satunya pemicu dari para karyawan untuk taat pada peraturan, karena mereka sadar siapapun yang menjadi pimpinan, mereka harus bertanggung jawab melaksanakan segala tugas mereka dengan baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tetapi peranan pimpinan sebagai motivator bagi bawahannya ternyata dapat diterima oleh para karyawan, walaupun pengaruh pimpinan tidak terlalu besar terhadap disiplin kerja pegawai, namun diakui bahwa seorang pimpinan cukup berhasil dalam membina prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu peningkatan disiplin kerja pegawai seyogyanya tumbuh dan berkembang dari motivasi diri pegawai bersangkutan.

Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa : Variabel kepemimpinan berpengaruh lebih besar terhadap disiplin kerja pegawai di Balai Penataran Guru Denpasar dari pada variabel motivasi kerja dinyatakan tidak terbukti. Penelitian mengenai Pengaruh motivasi kerja dan Persepsi Tentang Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai yang dilakukan oleh Surja Widada ( 1998 ), di PT Jamsostek Cabang Yogyakarta, memperoleh hasil bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja pegawai adalah sangat erat dan positif. Sedangkan hubungan antara persepsi tentang kepemimpinan dengan disiplin kerja juga sangat positif, maka dalam penelitian ini berhasil menguji bahwa hipotesis yang mengatakan “ Semakin tinggi tingkat motivasi kerja dan semakin tinggi tentang persepsi kepemimpinan, maka semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai” dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja dari pegawai itu sendiri dan juga pengaruh dari pimpinannya.

Motivasi kerja adalah sebagai dorongan yang menggerakkan pribadi pegawai untuk berperan secara aktif dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut bisa berasal dari oranglain atau timbul dari diri sendiri. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Adapun proses dari motivasi itu terdiri dari beberapa tahapan yaitu :

- a) Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan berperilaku tertentu.

- b) Seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
- c) Seseorang akan mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
- d) Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
- e) Imbalan atau hukuman yang diterima tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
- f) Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.
- g) Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhan para karyawan, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu akan dirasakan (Gitosudarmo, 1997 : 29)

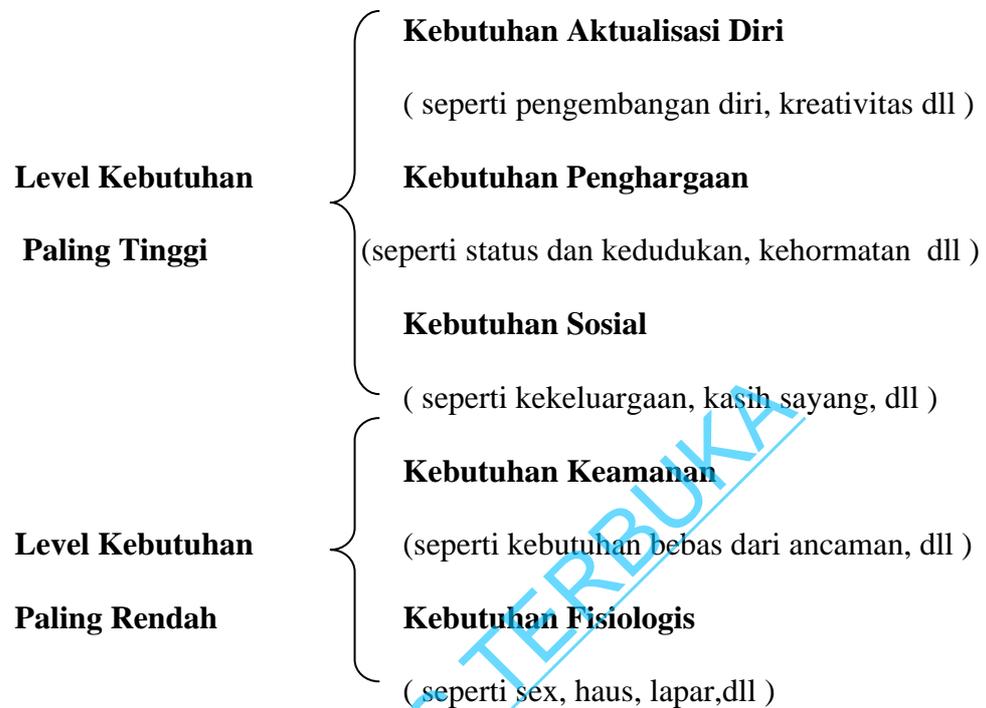
Abraham Maslow yang dikutip oleh Handoko (1994:31) telah mengembangkan suatu teori motivasi yang terkenal pada tahun 1943. Konsep teorinya menjelaskan suatu teori hirarki kebutuhan (*Hirarcy of needs*) yang menunjukkan adanya 5 tingkatan kebutuhan dan keinginan manusia. Hirarki lima kebutuhan dan keinginan manusia tersebut adalah :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, sex, perumahan, tidur dan sebagainya.
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya ancaman dan perampasan dari pekerjaan.

3. Kebutuhan social (*social needs*), yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan status dan kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri secara maksimal, kreatifitas, ekspresi diri, dan kebutuhan untuk melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaan sendiri.

Milkovich dan boudeu dalam Handoko (1994, 112) menyatakan inti dari teori Maslow dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.4 Hirarki Kebutuhan menurut A. Maslow**



Sumber : Milkovich dan Boudeo (1991,27) dalam Handoko (1994,112)

Menurut McClelland (1961 : 51) yang dikutip oleh Handoko (1994,132), seseorang dianggap mempunyai motivasi berprestasi tinggi apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari orang lain dalam banyak situasi. McClelland memusatkan perhatian pada tiga kebutuhan manusia yaitu prestasi (*needs for achievement*), afiliasi (*needs for affiliation*), dan kekuasaan (*needs for power*), karena ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dari cara hidup.

Karakteristik ketiga kebutuhan tersebut :

- a) Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan seseorang mengambil tugas dengan tanggung jawab penuh secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, seseorang menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, selanjutnya ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya, dan berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- b) Kebutuhan afiliasi, ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi dan pekerjaannya, lebih senang bekerja sama, senang bergaul, berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, dan akan menjalankan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana kerjasama. Tetapi jika seorang atasan minta bantuan bawahan ini bukan tergolong motivasi afiliasi, tetapi tergolong motivasi kekuasaan.
- c) Kebutuhan kekuasaan, tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain. Seseorang menjadi peka atas struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi, dan menyukai organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, aktif menjalankan kebijakan organisasi tempat dia menjadi anggota, mencoba membantu orang lain walaupun tidak diminta, mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

Teori McClland ini sangat penting dalam mempelajari motivasi, karena motivasi prestasi dapat diajarkan untuk mencapai sukses kelompok atau organisasi.

Herzberg (1959 : 32) dalam Handoko (1994,136) mengemukakan ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu pemuas kerja (*Job Satisfiers*) yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan ketidakpuasan kerja (*Job Dissatisfiers*) yang berkaitan dengan suasana kerja. Satisfiers disebut motivators sedangkan Dissatisfiers disebut faktor-faktor higienis (*Hygienic Factors*). Dengan dikemukakan kedua istilah tersebut teori yang dikemukakan oleh Herzberg dikenal sebagai teori motivasi dua faktor atau teori motivasi higienis (*motivation hygienic theory*). Faktor higienis ini bukan sebagai kepuasan, tetapi justru sebaliknya sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain: kondisi kerja, hubungan antar pribadi (terutama dengan pimpinan), gaji dan sebagainya. Perbaikan faktor-faktor higienis akan mengurangi atau menghilangkan ketidak puasan kerja tetapi diperlukan agar motivators terbukti sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja yang dapat memotivasi manusia pada pekerjaan mereka. Faktor-faktor tersebut antara lain: prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab. Jadi secara ringkas, bahwa faktor higienis (sering disebut faktor intrinsic) mempengaruhi ketidakpuasan kerja. Faktor higienis membantu individu untuk menghilangkan ketidak senangan, sedangkan motivator membuat individu senang dengan pekerjaannya.

Motivasi adalah masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu.

Markum Singodimejo mengatakan bahwa “Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja sama dengan rela dan tanpa paksa”.

Dengan demikian motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi secara psikologis timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor diluar di luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Motivasi merupakan hal yang sederhana akan tetapi rumit. Hal ini dikarenakan seseorang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarahkan pada ganjaran. Motivasi diperlukan seseorang untuk mengetahui kebutuhan yang dapat digunakan sebagai kemungkinan ganjaran.

Selanjutnya Robbins mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan lembaga atau institusi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur kunci dalam definisi ini adalah upaya tujuan lembaga atau

institusi dan kebutuhan, Konsep lain yang berkaitan dengan motivasi adalah konsep yang diutarakan dengan istilah ” *needs* ”(kebutuhan) dan ”*Incentive* ” (perangsang).

Definisi motivasi dikemukakan Amstrong sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berbuat untuk mencapai tujuan yang digunakan. Secara sederhana Kust, Boone dan Amstrong mengatakan bahwa motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) atau penggerak daya perilaku yang ditujukan kepada pencapaian kepuasasn kebutuhan, sehingga tujuan suatu lembaga bisa tercapai.

Manajer atau pimpinan adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Oleh sebab itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar para bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan terutama disebabkan oleh dua hal, yaitu : kemampuan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kwalifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi. Daya dorong untuk melakukan sesuatu dipengaruhi oleh suatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut sebagai motif. Daya dorong dari luar diri seseorang harus ditimbulkan oleh pimpinan dan agar hal-hal diluar diri seseorang itu turut mempengaruhinya. Pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang lain.

Dengan demikian jelas bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam rangka motivasi sebagai konsep manajemen didorong oleh adanya kebutuhan yang ada pada diri seseorang. Sikap perilaku seseorang selalu berorientasi pada tujuan terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan. Apabila kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari perilaku seseorang dan

kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu akan merupakan daya dorong yang memotivasi untuk berperilaku kearah tercapainya tujuan. Apabila kebutuhan yang paling kuat telah terpenuhi, biasanya kekuatan kebutuhan yang tinggi akan bergeser pada kebutuhan yang lain. Dengan demikian motivasi itu penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk dapat memenuhi kebutuhannya sehingga apa yang menjadi tujuan dari organisasi ini akan tercapai, maka motivasi berpengaruh nyata dalam menumbuh kembangkan disiplin kerja secara kolektif atau sendiri-sendiri (partial).

Asal kata motivasi bersumber dari bahasa latin *movere* yang artinya bergerak. Asal kata ini kemudian menjadikan beberapa definisi tentang motivasi (Safaria, T., 2004:174 dan Hasibuan, M.S.P., 1996: 92). Definisi pertama motivasi menurut Daft (Safaria, T., 2004:174) adalah dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tujuan-tujuan spesifik.

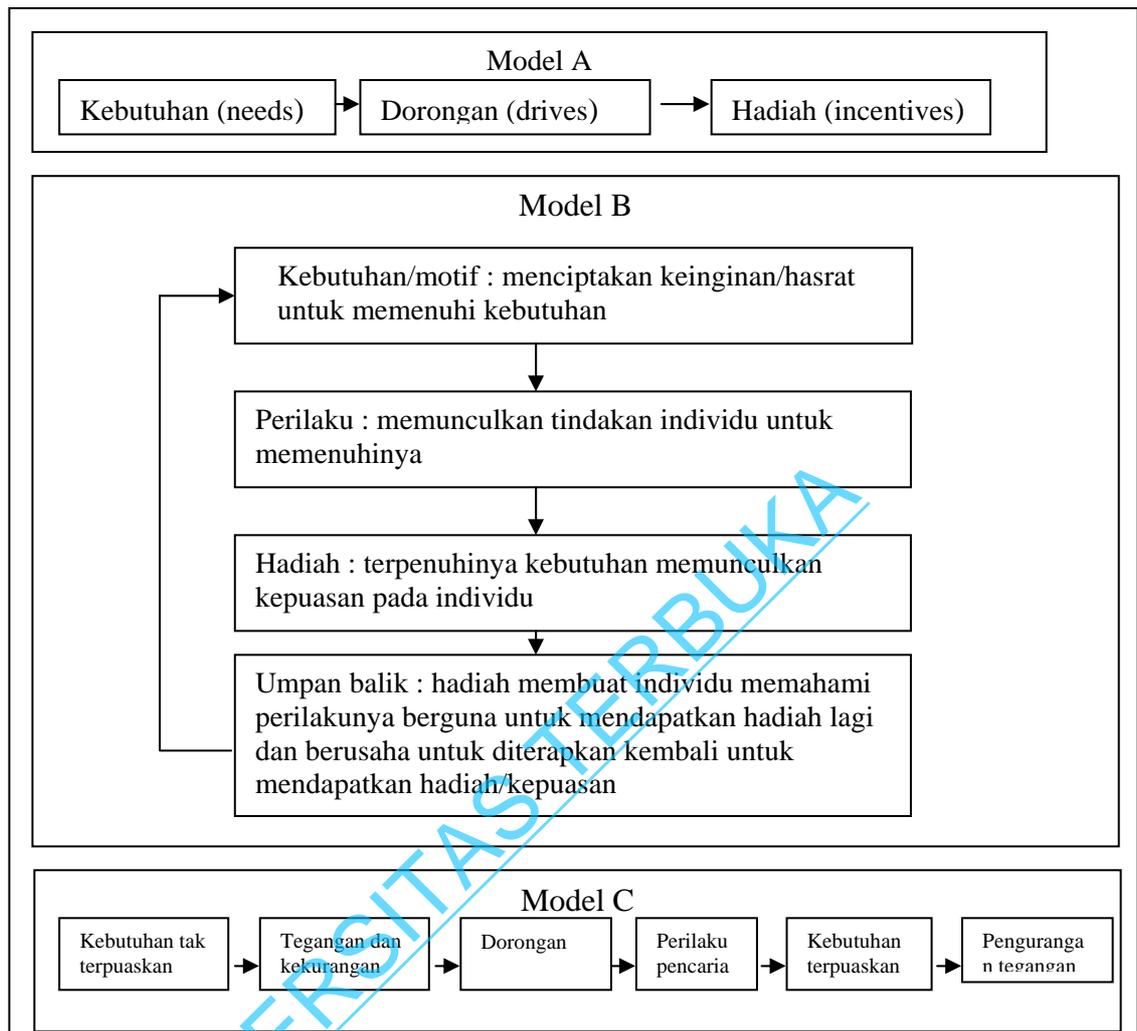
Definisi kedua menurut Luthans (Safaria, T., 2004:174) adalah motivasi diartikan sebagai sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologis yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif. Dari definisi kedua ini menekankan keterkaitan antara kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), dan hadiah (*incentives*). Untuk lebih jelasnya dapat diterangkan dibawah ini :

- a. Kebutuhan (*needs*) adalah keadaan yang memunculkan ketidakseimbangan dan kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologis.
- b. Dorongan (*drives*) kadang disamakan dengan motif yang memicu munculnya perilaku tertentu untuk mengurangi atau memenuhi atau memenuhi kebutuhan.
- c. Hadiah/insentif adalah segala sesuatu yang memuaskan, mengurangi, dan memenuhi kebutuhan, sehingga menurunkan ketegangan.

Dorongan, usaha atau upaya secara intensitas, semakin besar tingkat intensitasnya maka semakin besar motivasi yang dimiliki oleh individu. Untuk menggambarkan proses dari munculnya motivasi dapat dilihat melalui gambar tiga model proses motivasi menurut Daft dan Luthans (Safaria, T., 2004 : 176) di bawah ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

**Gambar 2.4 Tiga Model Sederhana Proses Motivasi**



Sumber : Daft dan Luthans ( Safaria, T., 2004 : 176 )

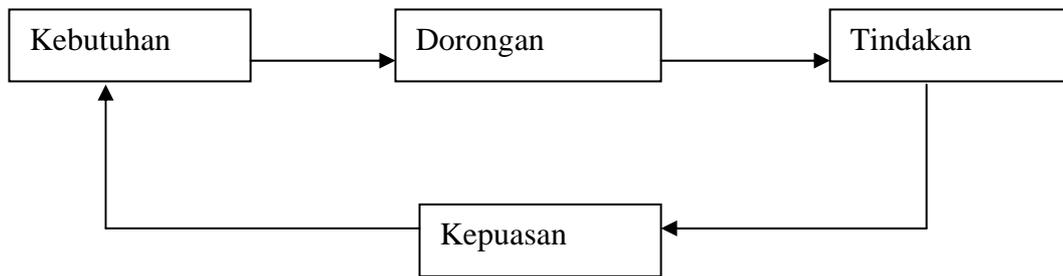
Dalam penelitian Purnomosidi (1990,114), tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dengan mengambil sample tenaga edukatif dan administratif di lingkungan Universitas Brawijaya Malang, disimpulkan bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai fakta pengukuh dalam proses belajar-mengajar bagi perilaku kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian terdapat pengaruh yang positif antara iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Semakin sesuai dan menyetatkan suatu iklim organisasi semakin tinggi tingkat kinerja dan

kepuasan kerja pegawainya. Di samping itu ditemukan pula hubungan yang erat antara pola kepemimpinan manajerial dengan kepuasan kerja. Dimana perilaku pemimpin sangat memainkan peranan penting dalam memberikan motivasi kerja pegawai dan iklim organisasi.

Ranupandojo, H. dan Husnan, S. (2002,32) berpendapat bahwa "motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan". Ada tiga teori motivasi yaitu *content theory*, yang menjelaskan tentang *apa* dari motivasi, *process theory* yang menjelaskan bagaimana dari motivasi dan yang ketiga adalah *reinforcement theory* yang menekankan bagaimana perilaku dipelajari.

*Content theory* (teori kepuasan) menekankan arti pentingnya pemahaman factor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivisir untuk memenuhinya. Ada empat teori tentang kepuasan yaitu teori hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG dari Alderfer, teori dua factor Herzberg dan teori kebutuhan Mc Clelland (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 : 96 ). Model motivasi dari content theory dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.5 Model Motivasi dari *Content Theory***



Sumber : Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:96)

*Process theory* bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir, misalnya seseorang mungkin melihat adanya kemungkinan diberi imbalan apabila mereka bertindak sesuatu. Imbalan ini menjadi suatu perangsang (*incentive*) atau motif untuk perilaku mereka.

*Reinforcement Theory* menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam siklus proses belajar.

Widodo (1998) mengatakan :

Motivasi kerja adalah keinginan, dorongan yang terdapat pada diri seorang pegawai dan dapat menggerakkan pegawai tersebut untuk melakukan kegiatan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Thoha, M. (2003 : 253) menyatakan bahwa :

Motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Kekuatan motivasi bagi seseorang itu dapat berubah sewaktu-waktu. Perubahan tersebut terjadi karena kepuasan kebutuhan yakni seseorang telah mencapai kepuasan atas kebutuhan yang dipunyai sehingga dapat memotivasi perilaku seseorang.

Hasibuan, M. S. P.(1996 : 95) menyatakan bahwa :

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motif menurutnya adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Dasar dari teori proses tentang motivasi adalah *expectancy* (pengharapan) yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka.

Menurut Winardi, "Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan".

(Winardi, 1985 : 43). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah :

- a) Kebutuhan-kebutuhan pribadi;
- b) Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang orang atau kelompok yang bersangkutan;
- c) Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.

Dengan terpenuhinya ketiga faktor tersebut diatas seseorang akan merasa terdorong dan berkeinginan untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya dengan cara berpartisipasi dan berprestasi dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Pada dasarnya perusahaan atau instansi pemerintah bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja keras dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak

mau bekerja keras menggunakan segala kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi adalah masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu.

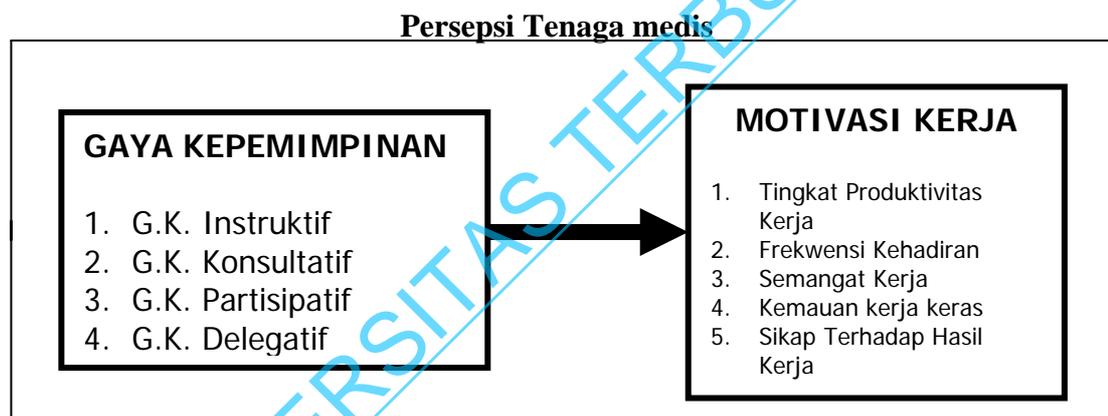
Manajer atau pimpinan adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Oleh sebab itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar para bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan terutama disebabkan oleh dua hal, yaitu : kemampuan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi. Sedang daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut sebagai motif. Daya dorong dari luar diri seseorang harus ditimbulkan oleh pimpinan dan agar hal-hal diluar diri seseorang itu turut mempengaruhinya. Pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang lain.

Wahjosumijo (Mitrayati 2005,28) menyatakan bahwa "Motivasi sebagai proses yang timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut interinsik atau faktor diluar diri seseorang yang disebut ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa keperibadian, sikap, pengalaman dan pendidikan atau berupa berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedangkan faktor diluar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber bisa karena pengaruh pimpinan dan kolega".

## B. Kerangka Berpikir

Untuk kepentingan penelitian ini maka variabel yang sesuai dengan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga medis dan paramedis adalah **gaya kepemimpinan dan motivasi kerja** dimana hubungan antar variabel tersebut dapat dilihat pada gambar 6.

**Gambar 2.6 Kerangka Berpikir tentang Persepsi Tenaga Medis tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja di RSUD Kabupaten Karimun**



Sumber : Diolah, Maret 2008

Dari gambar 3 dapat dijelaskan sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan yang terdiri dari 4 jenis mempengaruhi motivasi kerja.

Dari kerangka teori dijelaskan gaya kepemimpinan merupakan suatu yang dapat mendorong (motivator) bagi tenaga medis agar mereka mau bekerja keras, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya dalam melakukan pelayanan kesehatan.

### C. Hipotesis Penelitian

Ho = Diduga dalam persepsi tenaga medis tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi tenaga medis RSUD Kabupaten Karimun.

Ha = Diduga dalam persepsi tenaga medis ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi tenaga medis RSUD Kabupaten Karimun.

### D. Definisi Konsep Dan Operasional

#### 1. Definisi Konsep:

##### a. Gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan (*Style Of Leadership*), adalah cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Lebih lanjut dapat dikatakan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Berdasarkan definisi operasional variabel di atas, maka secara operasional konsep kepemimpinan ini didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan Instruktif, gaya kepemimpinan Konsultatif, gaya kepemimpinan Partisipatif dan gaya kepemimpinan Delegatif yang mencerminkan gaya yang dimiliki pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya.

Dari definisi operasional di atas dapat diturunkan 4 (empat) variabel gaya kepemimpinan yang dipersepsikan oleh bawahan yaitu :

1) Variabel Gaya Kepemimpinan Instruktif, dengan indikator “*Penugasan*”. Unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini adalah :

- a) Frekuensi pemberian bimbingan / pengarahan secara khusus / spesifik
- b) Ketatnya pengawasan tugas .
- c) Efektivitas
- d) Pembatasan peranan bawahan
- e) Inisiatif pengambil keputusan terpusat pada pemimpin.

2) Variabel Gaya Kepemimpinan Konsultatif, dengan indikator “*Kompleksitas Permasalahan*”. Unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini adalah :

- a) Mendukung/membimbing untuk memperkuat kemampuan bawahan.
- b) Diskusi dengan bawahan
- c) Memberikan penghargaan
- d) Memotivasi bawahan.

3) Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dengan indikator “*Tingkat keterlibatan*”. Unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini adalah :

- a) Melibatkan / saling bertukar ide dengan bawahan
- b) Peluang untuk kreatif dan inovatif
- c) Mendorong keterlibatan bawahan

d) Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar pada bawahan.

4) Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif, dengan indikator "*Kewenangan dalam melaksanakan tugas*".

Unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini adalah :

- a) Frekuensi pemberian tugas.
- b) Pertanggung jawaban pemberian tugas.
- c) Pemberian kesempatan yang luas akan peran dan tanggung jawab bawahan.
- d) Pemberian kesempatan pada bawahan untuk memutuskan sesuatu

**b. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dalam penelitian ini adalah dorongan keinginan yang tumbuh dari dalam diri para pegawai untuk bekerja dengan baik.

Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel motivasi kerja adalah :

- 1) *Tingkat produktivitas kerja*
- 2) *Frekuensi kehadiran*
- 3) *Semangat kerja*
- 4) *Kemauan untuk bekerja keras*
- 5) *Sikap terhadap hasil kerja*

## 2. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini faktor yang akan dianalisis adalah sebagai berikut

- a. Variabel bebas (Independent Variabel) atau variabel yang mempengaruhi, yaitu : variabel *gaya kepemimpinan (X)* . Variabel ini terdiri dari 4 subvariabel sebagai berikut: *gaya kepemimpinan Instrukturif (X.1)*, *gaya kepemimpinan konsultatif (X.2)*, *gaya kepemimpinan partisipatif (X.3)*, *gaya kepemimpinan delegatif (X.4)* . dimana masing masing subvariabel diatas memiliki indikator empiris masing-masing.
- b. Variabel terikat ( Dependent Variabel ) atau variabel yang dipengaruhi, yaitu *Motivasi Kerja ( Y )* , yang terdiri dari Tingkat produktivitas kerja , Frekuensi kehadiran , Semangat kerja , Kemauan untuk bekerja keras . Sikap terhadap hasil kerja .

Secara operasional kedua variabel dapat digambarkan dengan matriks pengembangan instrumen :

Tabel 2.1 Operasional Variabel

Permasalahan Penelitian	Variabel/ Subvariabel	Indikator	Sumber data	Instrumen
Pengaruh gaya kepemimpinan dan insentif terhadap motivasi kerja	<b>1. Gaya Kepemimpinan :</b>			
	a. Gaya Kepemimpinan Instrukturif	<i>Penugasan</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
	b. Gaya Kepemimpinan Konsultatif	<i>Kompleksitas permasalahan</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
	c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif	<i>Tingkat Keterlibatan</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
	d. Gaya Kepemimpinan Delegatif	<i>Kewenangan dalam Melaksanakan Tugas</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
	<b>2. Motivasi Kerja</b>			
		<i>Tingkat produktivitas kerja</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
		<i>Frekuensi kehadiran</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
		<i>Semangat kerja</i>		Kuesioner
		<i>Kemauan untuk bekerjakeras</i>	Tenaga Medis	
	<i>Sikap terhadap hasil kerja</i>	Tenaga Medis	Kuesioner	

Sumber : diolah, Februari 2008

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teoritik**

##### **1. Pengertian Persepsi**

Persepsi berasal dari bahasa Inggris "*perception*" yang artinya pemahaman atau penghayatan (Dokter Sayoga, 2002,156). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi kedua (1992,759) kata persepsi diartikan sebagai tanggapan (penemuan) langsung dari sesuatu proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui pancainderanya.

Menurut Argo Trikromo (1995,116) :

Terbentuknya suatu persepsi tidak dapat dilepaskan dari berbagai macam proses fisik, fisiologis, psikologis yang terjadi dalam kehidupan manusia. Pengalaman masa lalu memberikan dasar pada pemahaman, penemuan, pandangan, pandangan atau tanggapan manusia terhadap alam pikiran tentang kehidupan.

##### **2. Pengertian Kepemimpinan**

Dalam setiap kelompok atau organisasi, baik organisasi sosial, politik maupun organisasi profesional, dibutuhkan salah satu orang yang paling berpengaruh untuk mengendalikan jalannya roda organisasi yang bersangkutan. Orang yang paling berpengaruh yang dimaksud ialah orang yang mempunyai kelebihan kemampuan dibandingkan dengan yang lain, sehingga dapat menjadi panutan dan ikutan, yang disebut dengan pemimpin.

Keberhasilan pencapaian tujuan dari suatu organisasi selalu dibandingkan dengan kemampuan kepemimpinan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kartono (1998 : 163) :

Kepemimpinan merupakan suatu proses kemampuan mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama dimana kepemimpinan tersebut harus memenuhi kompetensi tertentu agar proses pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih mudah, kompetensi tersebut meliputi : akseptansi / penerimaan dari kelompok, dan pemikiran keahlian khusus pada situasi khusus.

Pengertian kepemimpinan menurut Robbins (Mitrayati, 2005:24), yaitu kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan.

Gibson (1992:334) menyatakan bahwa :

kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Hersey dan Blanchard (1992 : 168) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pada akhirnya Harsey dan Blanchard mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi (*initiating structure and considering*). Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan menunjukkan cara-cara, metode atau prosedur penyelesaian pekerjaan yang ditetapkan dengan baik. Pada dasarnya

konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Dalam serangkaian penelitian yang dilakukan oleh Rensis Likert (Thoha 1993:61), Likert telah mengembangkan empat system managemennya berdasarkan suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Menurut Likert bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya "*participative management*". Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasar pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi - bawahan maupun pemimpin – menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*)

Penelitian Purnomosidhi (1990 : 132), tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dengan mengambil sample tenaga edukatif dan administratif di lingkungan Universitas Brawijaya Malang, menyimpulkan bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai fakta pengukuh dalam proses belajar-mengajar bagi perilaku kerja dan kepuasan kerja. Purnomosidhi mendapatkan terdapat pengaruh yang positif antara iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Semakin sesuai dan menyehatkan suatu iklim organisasi semakin tinggi tingkat kinerja dan kepuasan kerja pegawainya. Purnomosidhi menemukan pula hubungan yang erat antara pola kepemimpinan manajerial dengan kepuasan kerja. Dimana perilaku pemimpin sangat memainkan peranan penting dalam memberikan motivasi kerja pegawai dan iklim organisasi.

Satriyo (1997 : 142), melakukan penelitian tentang pengaruh perilaku pemimpin, iklim organisasi, kinerja terhadap kepuasan kerja, dengan mengambil sampel sejumlah 66 staf pegawai pada kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Dati I Jawa Timur cabang Malang, Satriyo menyatakan bahwa :

- a. Perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi
- b. Secara bersama-sama perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi, berpengaruh terhadap tingkat kinerja kelompok.
- c. Secara bersama-sama perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

Joko Susilo (1997 : 112), dalam penelitian yang dilakukan berjudul “Analisa hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional di wilayah III Jawa Timur”, dengan populasi sebanyak 20 Organisasi Radio Siaran. Hasil penelitian :

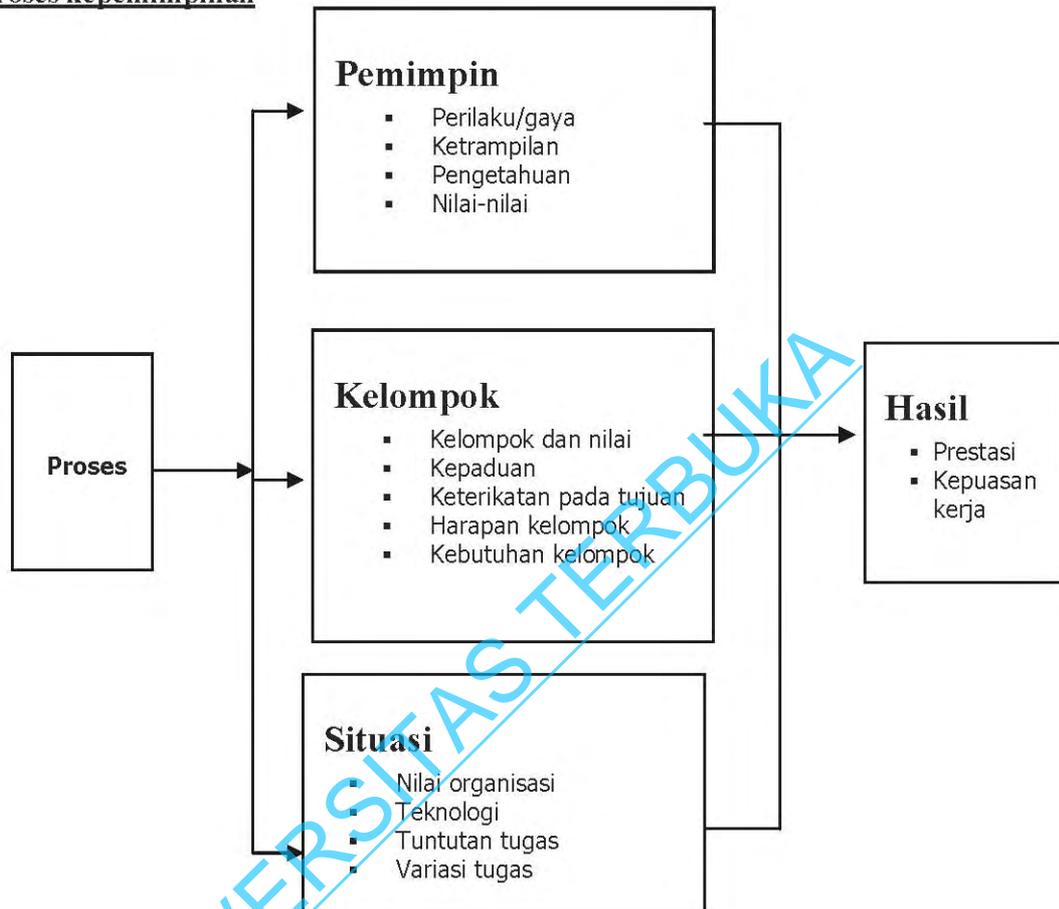
- a) Tiap pemimpin Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional di wilayah III daerah Jawa Timur ternyata memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda.
- b) Terdapat perbedaan tingkat kinerja pada Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional di wilayah III daerah Jawa Timur.
- c) Ada perbedaan tingkat kinerja dilihat dari gaya kepemimpinan pada Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional di wilayah III daerah Jawa Timur.

Gaya kepemimpinan yang demokratis cenderung akan menghasilkan kinerja yang tinggi pada Organisasi Radio Siaran Swasta Nasional. Jika seseorang mencoba mempengaruhi perilaku kelompok tanpa menggunakan bentuk kekuasaan paksaan, dapat digambarkan hal tersebut sebagai upaya kepemimpinan. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan : pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan, menyangkut pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut, dan pencapaian tujuan . Dalam hal ini pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo dan Sudita 1997 : 127). Dari definisi ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang. Proses dalam kepemimpinan meliputi tiga faktor, yaitu pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Interaksi dari tiga faktor tersebut menghasilkan prestasi dan kepuasan kerja.

**Gambar 2.1 Proses kepemimpinan**

Proses kepemimpinan



Sumber : Gitosudarmo dan Sudita (1997 : 128)

Dalam serangkaian penelitian yang dilakukan oleh Rensis Likert (Thoha 1993:61), Likert telah mengembangkan empat system managemennya berdasarkan suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Menurut Likert bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya "*participative management*". Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasar pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam

organisasi - bawahan atau pemimpin – menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*)

Manajer atau pimpinan adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Oleh sebab itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar para bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan terutama disebabkan oleh dua hal, yaitu : kemampuan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kwalifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi. Sedang daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut sebagai motif. Daya dorong dari luar diri seseorang harus ditimbulkan oleh pimpinan dan agar hal-hal diluar diri seseorang itu turut mempengaruhinya. Pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang lain.

Menurut Hani Handoko (1995 : 294) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Stoner (dalam Hani Handoko, 1995 : 294) ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Mereka menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status / kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan kualitas kepemimpinan seorang manajer menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai

wewenang untuk mengarahkan kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan pemimpin secara langsung.

3. Kepemimpinan menyangkut pengaruh, pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Sutarto (1986 : 25) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Teori kepemimpinan yang dirumuskan oleh Pfiffner dan Presthus (1967 : 88) adalah sebagai berikut : *“Leadership is the art of coordinating and Motivating Individuals and Groups to Achieve Desired Ends”*.

Suatu rumusan lain dikemukakan pula oleh Black dalam Mitrayati (2005 : 5) yang menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain supaya bekerja sama dibawah pimpinannya sebagai suatu tema untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu. Untuk dapat mengusahakan orang lain bekerja sama dengannya, maka pimpinan dapat menggunakan kewibawaan tertentu, atau diberi kewenangan normal tertentu.

Bintoro (1974, 110) mengatakan bahwa dalam birokrasi pemerintahan, kepemimpinan administratif didasarkan pertama- tama atas kewenangan- kewenangan formal.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dalam suatu organisasi ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pimpinan yang bersangkutan. Gaya bertindak tersebut mampu dalam kegiatan memberi perintah, memberi keputusan, memberi bimbingan, melakukan pengawasan, menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan melakukan komunikasi dan sebagainya.

Istilah gaya pada umumnya adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya pada saat yang bagaimanapun. Jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi orang lain maka kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan seseorang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Fred Fiedler (Mitrayati, 2005:95), dalam model kontingensi yang disusunnya mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya dan derajat sejauh mana situasi memungkinkan kelompok itu untuk mengendalikan dan mempengaruhi. Model tersebut berdasarkan anggapan

bahwa kepemimpinan itu akan paling efektif dalam situasi-situasi yang berbeda. Fiedler mengatakan bahwa faktor kunci dalam kesuksesan pemimpin adalah gaya kepemimpinan mendasar seseorang. Lebih lanjut Fiedler mengemukakan bahwa gaya seseorang itu merupakan salah satu dari dua tipe : berorientasi tugas atau berorientasi hubungan. Ada tiga dimensi kontigensi yang menetapkan faktor-faktor situasional utama untuk menentukan efektifitas pemimpin yakni :

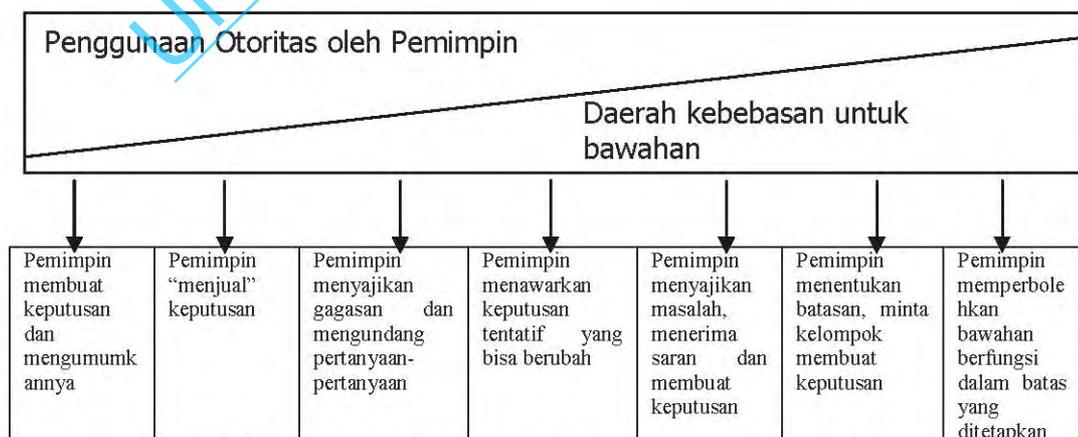
1. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat kepercayaan, keyakinan dan rasa hormat yang dimiliki bawahan terhadap pemimpin mereka; dinilai sebagai entah baik atau buruk.
2. Struktur tugas : struktur tugas adalah berkaitan dengan sejauh mana tugas kelompok bersifat rutin atau bersifat kompleks. Komponen struktur tugas terdiri dari: kejelasan tujuan (*goal clarity*) merupakan kadar sejauh mana tugas dan kewajiban dinyatakan dengan tegas dan diberitahukan kepada orang-orang yang melaksanakan tugas. Kecerbaragaman jalur-tujuan (*goal-path multiplicity*), adalah berkaitan dengan kadar sejauh mana masalah yang ditemui dalam pekerjaan dapat dipecahkan melalui berbagai prosedur. Verifiabilitas keputusan (*decision verifiability*), berkaitan dengan sejauh mana kekongkritan pemecahan atau keputusan yang umumnya ditemui dapat dibuktikan kepada yang berwenang dengan prosedur yang logis. Keterincian keputusan (*decision specificity*), berkaitan dengan sejauh mana terdapat lebih dari satu pemecahan yang benar ; dinilai sebagai tinggi atau rendah.
3. Kekuasaan posisi : yakni kekuasaan yang melekat pada kedudukan pemimpin, yaitu sejauh mana pemimpin dapat mempengaruhi perilaku

bawahan melalui kekuasaan legitimasi, kekuasaan imbalan dan kekuasaan paksaan. Dengan kata lain sejauh mana pemimpin dapat mempromosikan, memecat atau menentukan / menyelesaikan secara langsung segala sesuatu persoalan bawahan,; dinilai sebagai kuat atau lemah.

Pemimpin yang berhasil adalah seseorang yang menyadari faktor-faktor yang relevan tersebut dengan perilakunya pada waktu tertentu. Pemimpin harus menyadari dirinya sendiri, individu-individu dan kelompok yang dipimpinnya, dan lingkungan organisasi yang lebih luas. Selain daripada itu pemimpin yang berhasil berperilaku dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Menurut Robert Tannenbaum dan Warren H Schmidt (Laksmi,2000:36) ada 7 (tujuh) kemungkinan perilaku pemimpin yang tersedia didalam mengambil suatu keputusan. Masing-masing jenis keputusan berbeda sesuai dengan derajat wewenang yang digunakan oleh pemimpin dan tingkat kebebasan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

**Gambar 2.2 Perilaku pemimpin Dalam Mengambil keputusan**



Sumber : Robert Tannenbaum dan Warren H Schmidt(Laksmi Yowani,2000:36)

Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin, seperti tertera pada gambar di atas.

Menurut Tannenbaum dan Schmidt (Laksmi Yowani, 2000 : 37) gaya kepemimpinan yang tepat tergantung pada (1) kekuatan pada manager, (2) kekuatan pada bawahan, dan (3) kekuatan situasi.

#### 1. Kekuatan Pada Manajer

Perilaku manager akan dipengaruhi kepribadiannya, latar belakangnya, pengetahuan, dan latar belakang pengalamannya.

Beberapa kekuatan dari dalam adalah :

- a. Sistem nilai
- b. Kecenderungan gaya kepemimpinannya
- c. Rasa aman atau ketenangan dalam situasi yang tidak menentu, khususnya jika berada pada sisi yang benar dari kontinum kepemimpinan.

#### 2. Kekuatan Pada Bawahan

Sebelum memutuskan bagaimana memimpin suatu kelompok, pemimpin harus mempertimbangkan kekuatan-kekuatan yang berpengaruh pada bawahannya. Masing-masing karyawan dipengaruhi oleh variabel kepribadian dan harapannya tentang bagaimana seharusnya manajer bertindak dalam hubungannya. Umumnya, manajer memberikan kebebasan dan keterlibatan yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan jika :

- a. Memiliki kebutuhan akan kebebasan yang relatif tinggi.

- b. Memiliki kesiapan dalam menerima tanggung jawab di dalam proses pengambilan keputusan.
  - c. Memiliki toleransi yang relatif tinggi terhadap tugas yang ambiguitas.
  - d. Ada ketertarikannya terhadap masalah dan menganggap masalah tersebut penting.
  - e. Memahami tujuan organisasi
  - f. Memiliki pengetahuan dan pengalaman terhadap permasalahan
  - g. Mengharapkan andil dalam proses pengambilan keputusan
3. Kekuatan Situasi

Selain kekuatan yang ada pada manager, kekuatan yang ada pada bawahan, karakteristik situasi juga mempengaruhi perilaku pemimpin. Beberapa situasi penting adalah sebagai berikut :

- a. Jenis organisasi. (tradisi dan nilai yang mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi)
- b. Kompleksitas dari permasalahan itu sendiri.
- c. Desakan waktu, keputusan yang mendesak akan membuat kesulitan melibatkan orang lain.

Robert House sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (Mitrayati,2005:28) dalam teori alur tujuan (*path – goal theory*) yang dikembangkannya, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan itu merupakan sebuah model kepemimpinan situasional yang menyaring unsur-unsur kunci dari teori pengharapan tentang motivasi.

House juga mengandaikan bahwa pemimpin itu fleksibel. Teori alur-tujuan menyiratkan bahwa pemimpin yang sama dapat memperagakan salah satu atau semua gaya kepemimpinan ini, tergantung pada situasinya. House mengidentifikasi empat perilaku pemimpin :

1. *Pemimpin yang direktif* : Membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari diri mereka, menjadual pekerjaan yang harus dilakukan, dan memberi bimbingan spesifik mengenai bagaimana caranya menyelesaikan tugas-tugas.
2. *Pemimpin yang suportif* : Bersikap bersahabat dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan, menunjukkan perhatiannya pada kesejahteraan, dan menciptakan lingkungan yang menyenangkan.
3. *Pemimpin yang partisipatif* : Pemberian informasi, berkonsultasi dengan dengan bawahan dan menggunakan saran-saran atau gagasan dalam memutuskan keputusan yang berkaitan dengannya.
4. *Pemimpin yang berorientasi prestasi* : Menetapkan tugas-tugas yang menantang, dan mengharapkan bawahan bekerja dengan tingkat prestasi yang tinggi, dan secara terus menerus berupaya meningkatkan prestasi. Dan jika prestasi bawahan sudah baik pada saat yang bersamaan menunjukkan keyakinannya akan kemampuan bawahan untuk melaksanakan tugas dengan baik.

Gaya kepemimpinan menurut Ishak (2003 : 93) dijelaskan sebagai berikut ;

1. Kepemimpinan demokratis adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk mennciptakan kepercayaan.
2. Kepemimpinan diktator adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan pada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya dan siap menerima resiko apapun.
3. Kepemimpinan Paternalistik adalah gaya kepemimpinan antara gaya kepemimpinan pertama dan kedua, pada dasarnya kehendak pemimpin juga berlaku namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur demokratis.
4. Free Rein Leadership yaitu gaya kepemimpinan yang seratus persen (100 %) menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoprasian kepada bawahan dengan ketentuan ketentuan pokok yang ditetapkan atasan

Masih menurut Sutarto (2001 : 72 -75) ditegaskan bahwa gaya kepemimpinan terbagi atas tiga jenis yaitu :

1. kepemimpinan gaya otoriter /autocratic / diktatorial : sebagai bentuk kemampuan pemimpin mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan segala cara yang ditetapkan dan diputuskan oleh pimpinan semata.
2. Kepemimpinan gaya demokratis : sebagai bentuk kemampuan pimpinan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

3. Kepemimpinan gaya liberal / *laissez – faire* yang secara harfiah berarti ”*allow (them) to do*” (mengizinkan mereka bekerja) / ”*to leave alone*” (biarkan sendiri) / ”*free (bebas) – rein (kendali)*” sebagai bentuk kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan

Sedangkan menurut Sulistyani (2004 : 98) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan itu ada 3 jenis sebagai berikut :

1. Otokratis dengan ciri-ciri antara lain :
  - Semua penentuan kebijakan oleh pimpinan
  - Cara-cara melangkah melakukan kegiatan di dikte oleh pimpinan
  - Pimpinan biasanya mendikte khusus terhadap rekanan kerja masing-masing anggota.
  - Pimpinan cenderung memuji diri sendiri.
2. Demokratis / partisipatif dengan ciri-ciri antara lain :
  - Semua kebijakan, masalah kelompok dan keputusan dimusyawarahkan diberi semangat dan dibantu oleh pimpinan.
  - Perspektif keaktifan diperoleh sepanjang musyawarah.
  - Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapapun yang mereka pilih, dan pembagian tugas diletakan pada kelompok.
  - Pimpinan dalam setiap pujian dan pengecaman adalah obyektif.
3. Kebebasan usaha dengan ciri-ciri antara lain :

- Bawahan mempunyai kekuasaan penuh .
- Bawahan mendorong diri sendiri yang didasarkan kepentingan mereka
- Tidak ada partisipasi dari pimpinan dalam menentukan tugas.
- Jarang berkomentar secara spontan pada kegiatan kegiatan anggota.

Gaya Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1992 : 171), dalam teorinya “teori siklus hidup”, teori kepemimpinan situasional menurut Hersey – Blanchard adalah bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi berdasarkan tingkat kematangan pengikut (bawahan). Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kematangan bawahan maksudnya adalah kesediaan bawahan dalam menerima tanggung jawab, kemampuan dan pengalaman dalam penyelesaian tugasnya, serta motivasi akan prestasi dari bawahan (Gitosudarmo dan Sudita 1997:164).

Seseorang yang tinggi dalam kesiapan kerja mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan, tapi seorang pemimpin memberi intruksi atau mengarahkan tugasnya. Seseorang yang tinggi dalam kesiapan psikologis memiliki motivasi diri dan keinginan untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi dan tidak perlu pengawasan langsung.

Siagian (1987 : 102) mengidentifikasi gaya manajemen yang digunakan oleh seseorang pengambil keputusan sesungguhnya sama sulitnya dengan identifikasi faktor-faktor kepribadian seseorang yang berperan dalam

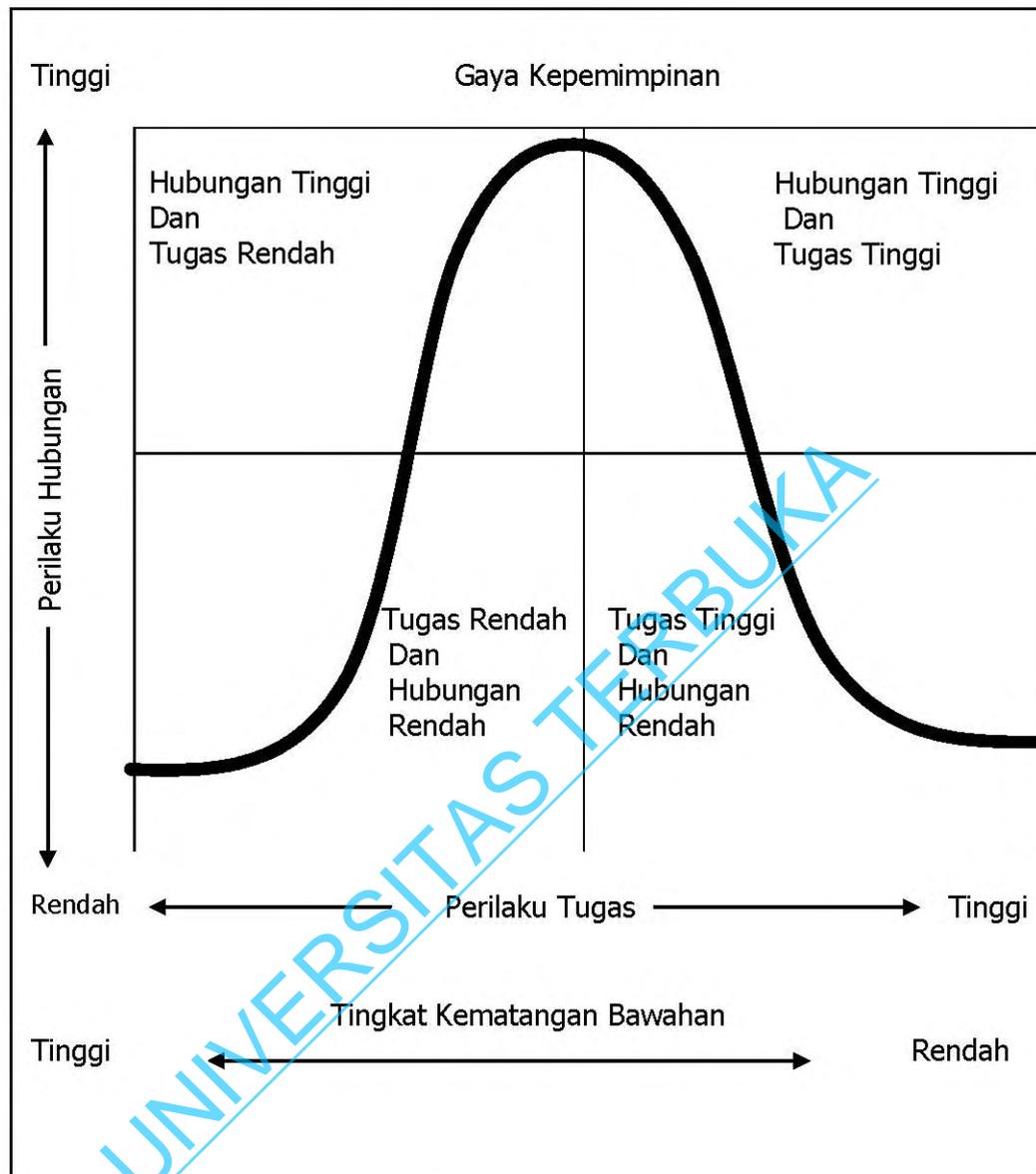
pengambilan keputusan, padahal gaya managerial seseorang merupakan cara yang digunakan untuk menjelaskan perilaku manajer. Telah diketahui secara umum, bahwa gaya managerial sering dikategorikan kepada gaya yang otokratis, paternalistis, militeristis, *laissez faire*, dan demokratis atau partisipatif. Berbagai gaya tersebut identik dengan tipe-tipe kepemimpinan yang dikenal sekarang ini dan masing-masing kategori mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Hersey dan Blanchard (1992,173), melalui studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer atau pemimpin yaitu :

1. *Instruksi*, yaitu perilaku pemimpin yang menyediakan arahan dan supervisi spesifik dengan perilaku tinggi tugas dan perilaku rendah hubungan. Pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.
2. *Konsultasi*, yaitu perilaku pemimpin untuk menyediakan arahan dan supervisi hampir secara keseluruhan dengan perilaku tinggi tugas dan perilaku tinggi hubungan. Pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya, tetapi juga suportif.
3. *Partisipasi*, yaitu perilaku pemimpin yang bersifat suportif dan tidak direktif dengan perilaku rendah tugas dan perilaku tinggi hubungan. Pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.

4. *Delegasi*, yaitu perilaku pimpinan yang memberi arahan atau dukungan yang rendah dengan perilaku rendah tugas dan perilaku rendah hubungan. Pada tahap ini bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri, dapat mengarahkan diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Pemimpin sedikit menyediakan pengarahan secara seksama atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

**Gambar 2.3 Gaya kepemimpinan**

Sumber : HERSEY-BLANCHARD (1992:42)

### 3. Motivasi

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai atau penelitian sejenisnya telah banyak dilaksanakan. Secara umum hasil penelitian itu menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan mempunyai korelasi positif terhadap disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Laksmi Yowani (2001), yang meneliti tentang "Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di Balai Penataran Guru Denpasar " menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai. Namun diantara kedua variabel yang diteliti ( motivasi kerja dan kepemimpinan ) terbukti bahwa disiplin kerja pegawai lebih besar dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai dibandingkan dengan kepemimpinan. Dengan demikian peranan pimpinan bukan merupakan satu-satunya pemicu dari para karyawan untuk taat pada peraturan, karena mereka sadar siapapun yang menjadi pimpinan, mereka harus bertanggung jawab melaksanakan segala tugas mereka dengan baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tetapi peranan pimpinan sebagai motivator bagi bawahannya ternyata dapat diterima oleh para karyawan, walaupun pengaruh pimpinan tidak terlalu besar terhadap disiplin kerja pegawai, namun diakui bahwa seorang pimpinan cukup berhasil dalam membina prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu peningkatan disiplin kerja pegawai seyogyanya tumbuh dan berkembang dari motivasi diri pegawai bersangkutan.

Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa : Variabel kepemimpinan berpengaruh lebih besar terhadap disiplin kerja pegawai di Balai Penataran Guru Denpasar dari pada variabel motivasi kerja dinyatakan tidak terbukti. Penelitian mengenai Pengaruh motivasi kerja dan Persepsi Tentang Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai yang dilakukan oleh Surja Widada ( 1998 ), di PT Jamsostek Cabang Yogyakarta, memperoleh hasil bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja pegawai adalah sangat erat dan positif. Sedangkan hubungan antara persepsi tentang kepemimpinan dengan disiplin kerja juga sangat positif, maka dalam penelitian ini berhasil menguji bahwa hipotesis yang mengatakan “ Semakin tinggi tingkat motivasi kerja dan semakin tinggi tentang persepsi kepemimpinan, maka semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai” dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja dari pegawai itu sendiri dan juga pengaruh dari pimpinannya.

Motivasi kerja adalah sebagai dorongan yang menggerakkan pribadi pegawai untuk berperan secara aktif dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut bisa berasal dari oranglain atau timbul dari diri sendiri. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Adapun proses dari motivasi itu terdiri dari beberapa tahapan yaitu :

- a) Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan berperilaku tertentu.

- b) Seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
- c) Seseorang akan mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
- d) Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
- e) Imbalan atau hukuman yang diterima tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
- f) Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.
- g) Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhan para karyawan, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu akan dirasakan (Gitosudarmo, 1997 : 29)

Abraham Maslow yang dikutip oleh Handoko (1994:31) telah mengembangkan suatu teori motivasi yang terkenal pada tahun 1943. Konsep teorinya menjelaskan suatu teori hirarki kebutuhan (*Hirarcy of needs*) yang menunjukkan adanya 5 tingkatan kebutuhan dan keinginan manusia. Hirarki lima kebutuhan dan keinginan manusia tersebut adalah :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, sex, perumahan, tidur dan sebagainya.
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya ancaman dan perampasan dari pekerjaan.

3. Kebutuhan social (*social needs*), yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan status dan kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri secara maksimal, kreatifitas, ekspresi diri, dan kebutuhan untuk melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaan sendiri.

Milkovich dan boudeu dalam Handoko (1994, 112) menyatakan inti dari teori Maslow dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.4 Hirarki Kebutuhan menurut A. Maslow**



Sumber : Milkovich dan Boudeo (1991,27) dalam Handoko (1994,112)

Menurut McClelland (1961 : 51) yang dikutip oleh Handoko (1994,132), seseorang dianggap mempunyai motivasi berprestasi tinggi apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari orang lain dalam banyak situasi. McClelland memusatkan perhatian pada tiga kebutuhan manusia yaitu prestasi (*needs for achievement*), afiliasi (*needs for affiliation*), dan kekuasaan (*needs for power*), karena ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dari cara hidup.

Karakteristik ketiga kebutuhan tersebut :

- a) Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan seseorang mengambil tugas dengan tanggung jawab penuh secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, seseorang menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, selanjutnya ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya, dan berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- b) Kebutuhan afiliasi, ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi dan pekerjaannya, lebih senang bekerja sama, senang bergaul, berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, dan akan menjalankan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana kerjasama. Tetapi jika seorang atasan minta bantuan bawahan ini bukan tergolong motivasi afiliasi, tetapi tergolong motivasi kekuasaan.
- c) Kebutuhan kekuasaan, tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain. Seseorang menjadi peka atas struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi, dan menyukai organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, aktif menjalankan kebijakan organisasi tempat dia menjadi anggota, mencoba membantu orang lain walaupun tidak diminta, mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

Teori McClland ini sangat penting dalam mempelajari motivasi, karena motivasi prestasi dapat diajarkan untuk mencapai sukses kelompok atau organisasi.

Herzberg (1959 : 32) dalam Handoko (1994,136) mengemukakan ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu pemuas kerja (*Job Satisfiers*) yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan ketidakpuasan kerja (*Job Dissatisfiers*) yang berkaitan dengan suasana kerja. Satisfiers disebut motivators sedangkan Dissatisfiers disebut faktor-faktor higienis (*Hygienic Faktors*). Dengan dikemukakan kedua istilah tersebut teori yang dikemukakan oleh Herzberg dikenal sebagai teori motivasi dua faktor atau teori motivasi higienis (*motivation hygienic theory*). Faktor higienis ini bukan sebagai kepuasan, tetapi justru sebaliknya sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain: kondisi kerja, hubungan antar pribadi (terutama dengan pimpinan), gaji dan sebagainya. Perbaikan faktor-faktor higienis akan mengurangi atau menghilangkan ketidak puasan kerja tetapi diperlukan agar motivators terbukti sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja yang dapat memotivasi manusia pada pekerjaan mereka. Faktor-faktor tersebut antara lain: prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab. Jadi secara ringkas, bahwa faktor higienis (sering disebut faktor intrinsic) mempengaruhi ketidakpuasan kerja. Faktor higienis membantu individu untuk menghilangkan ketidak senangan, sedangkan motivator membuat individu senang dengan pekerjaannya.

Motivasi adalah masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu.

Markum Singodimejo mengatakan bahwa “Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja sama dengan rela dan tanpa paksa”.

Dengan demikian motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi secara psikologis timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor diluar di luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Motivasi merupakan hal yang sederhana akan tetapi rumit. Hal ini dikarenakan seseorang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarahkan pada ganjaran. Motivasi diperlukan seseorang untuk mengetahui kebutuhan yang dapat digunakan sebagai kemungkinan ganjaran.

Selanjutnya Robbins mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan lembaga atau institusi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur kunci dalam definisi ini adalah upaya tujuan lembaga atau

institusi dan kebutuhan, Konsep lain yang berkaitan dengan motivasi adalah konsep yang diutarakan dengan istilah ” *needs* ”(kebutuhan) dan ”*Incentive* ” (perangsang).

Definisi motivasi dikemukakan Amstrong sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berbuat untuk mencapai tujuan yang digunakan. Secara sederhana Kust, Boone dan Amstrong mengatakan bahwa motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) atau penggerak daya perilaku yang ditujukan kepada pencapaian kepuasasn kebutuhan, sehingga tujuan suatu lembaga bisa tercapai.

Manajer atau pimpinan adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Oleh sebab itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar para bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan terutama disebabkan oleh dua hal, yaitu : kemampuan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kwalifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi. Daya dorong untuk melakukan sesuatu dipengaruhi oleh suatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut sebagai motif. Daya dorong dari luar diri seseorang harus ditimbulkan oleh pimpinan dan agar hal-hal diluar diri seseorang itu turut mempengaruhinya. Pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang lain.

Dengan demikian jelas bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam rangka motivasi sebagai konsep manajemen didorong oleh adanya kebutuhan yang ada pada diri seseorang. Sikap perilaku seseorang selalu berorientasi pada tujuan terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan. Apabila kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari perilaku seseorang dan

kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu akan merupakan daya dorong yang memotivasi untuk berperilaku kearah tercapainya tujuan. Apabila kebutuhan yang paling kuat telah terpenuhi, biasanya kekuatan kebutuhan yang tinggi akan bergeser pada kebutuhan yang lain. Dengan demikian motivasi itu penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk dapat memenuhi kebutuhannya sehingga apa yang menjadi tujuan dari organisasi ini akan tercapai, maka motivasi berpengaruh nyata dalam menumbuh kembangkan disiplin kerja secara kolektif atau sendiri-sendiri (partial).

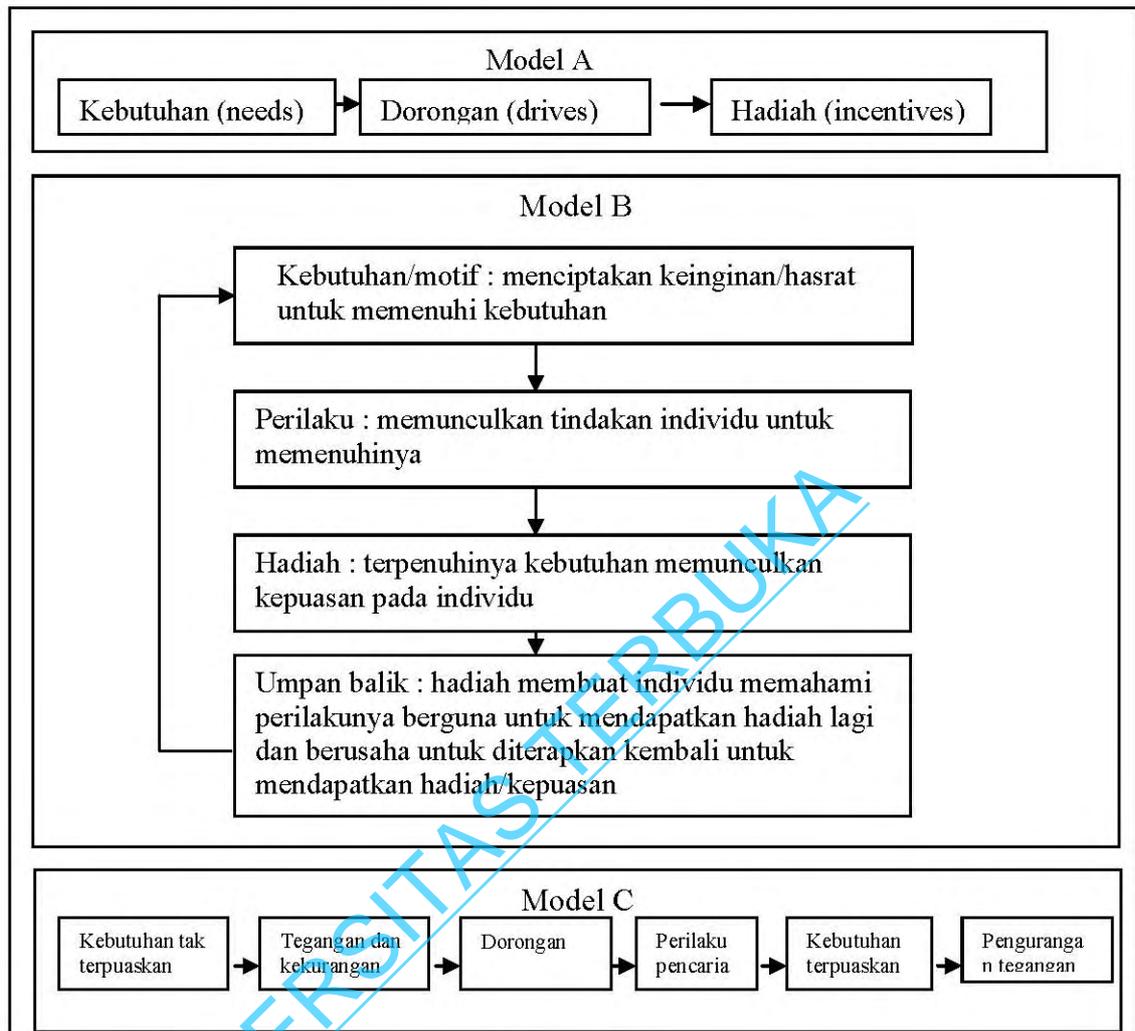
Asal kata motivasi bersumber dari bahasa latin *movere* yang artinya bergerak. Asal kata ini kemudian menjadikan beberapa definisi tentang motivasi (Safaria, T., 2004:174 dan Hasibuan, M.S.P., 1996: 92). Definisi pertama motivasi menurut Daft (Safaria, T., 2004:174) adalah dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tujuan-tujuan spesifik.

Definisi kedua menurut Luthans (Safaria, T., 2004:174) adalah motivasi diartikan sebagai sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologis yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif. Dari definisi kedua ini menekankan keterkaitan antara kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), dan hadiah (*incentives*). Untuk lebih jelasnya dapat diterangkan dibawah ini :

- a. Kebutuhan (*needs*) adalah keadaan yang memunculkan ketidakseimbangan dan kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologis.
- b. Dorongan (*drives*) kadang disamakan dengan motif yang memicu munculnya perilaku tertentu untuk mengurangi atau memenuhi atau memenuhi kebutuhan.
- c. Hadiah/insentif adalah segala sesuatu yang memuaskan, mengurangi, dan memenuhi kebutuhan, sehingga menurunkan ketegangan.

Dorongan, usaha atau upaya secara intensitas, semakin besar tingkat intensitasnya maka semakin besar motivasi yang dimiliki oleh individu. Untuk menggambarkan proses dari munculnya motivasi dapat dilihat melalui gambar tiga model proses motivasi menurut Daft dan Luthans (Safaria, T., 2004 : 176) di bawah ini :

**Gambar 2.4 Tiga Model Sederhana Proses Motivasi**



Sumber : Daft dan Luthans ( Safaria, T., 2004 : 176 )

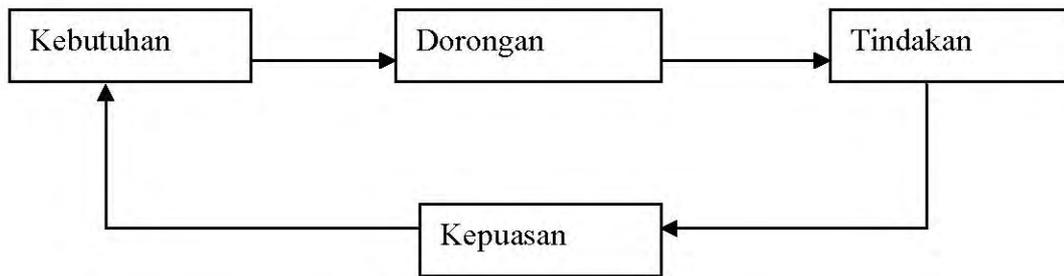
Dalam penelitian Purnomosidi (1990,114), tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dengan mengambil sample tenaga edukatif dan administratif di lingkungan Universitas Brawijaya Malang, disimpulkan bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai fakta pengukuh dalam proses belajar-mengajar bagi perilaku kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian terdapat pengaruh yang positif antara iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Semakin sesuai dan menyehatkan suatu iklim organisasi semakin tinggi tingkat kinerja dan

kepuasan kerja pegawainya. Di samping itu ditemukan pula hubungan yang erat antara pola kepemimpinan manajerial dengan kepuasan kerja. Dimana perilaku pemimpin sangat memainkan peranan penting dalam memberikan motivasi kerja pegawai dan iklim organisasi.

Ranupandojo, H. dan Husnan, S. (2002,32) berpendapat bahwa "motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan". Ada tiga teori motivasi yaitu *content theory*, yang menjelaskan tentang *apa* dari motivasi, *process theory* yang menjelaskan bagaimana dari motivasi dan yang ketiga adalah *reinforcement theory* yang menekankan bagaimana perilaku dipelajari.

*Content theory* (teori kepuasan) menekankan arti pentingnya pemahaman factor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivisir untuk memenuhinya. Ada empat teori tentang kepuasan yaitu teori hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG dari Alderfer, teori dua factor Herzberg dan teori kebutuhan Mc Clelland (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 : 96 ). Model motivasi dari content theory dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.5 Model Motivasi dari *Content Theory***



Sumber : Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:96)

*Process theory* bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir, misalnya seseorang mungkin melihat adanya kemungkinan diberi imbalan apabila mereka bertindak sesuatu. Imbalan ini menjadi suatu perangsang (*incentive*) atau motif untuk perilaku mereka.

*Reinforcement Theory* menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam siklus proses belajar.

Widodo (1998) mengatakan :

Motivasi kerja adalah keinginan, dorongan yang terdapat pada diri seorang pegawai dan dapat menggerakkan pegawai tersebut untuk melakukan kegiatan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Toha, M. (2003 : 253) menyatakan bahwa :

Motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Kekuatan motivasi bagi seseorang itu dapat berubah sewaktu-waktu. Perubahan tersebut terjadi karena kepuasan kebutuhan yakni seseorang telah mencapai kepuasan atas kebutuhan yang dipunyai sehingga dapat memotivasi perilaku seseorang.

Hasibuan, M. S. P.(1996 : 95) menyatakan bahwa :

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motif menurutnya adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Dasar dari teori proses tentang motivasi adalah *expectancy* (pengharapan) yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka.

Menurut Winardi, "Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan". (Winardi, 1985 : 43). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah :

- a) Kebutuhan-kebutuhan pribadi;
- b) Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang orang atau kelompok yang bersangkutan;
- c) Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.

Dengan terpenuhinya ketiga faktor tersebut diatas seseorang akan merasa terdorong dan berkeinginan untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya dengan cara berpartisipasi dan berprestasi dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Pada dasarnya perusahaan atau instansi pemerintah bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja keras dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak

mau bekerja keras menggunakan segala kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi adalah masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu.

Manajer atau pimpinan adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Oleh sebab itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar para bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan terutama disebabkan oleh dua hal, yaitu : kemampuan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi. Sedang daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut sebagai motif. Daya dorong dari luar diri seseorang harus ditimbulkan oleh pimpinan dan agar hal-hal diluar diri seseorang itu turut mempengaruhinya. Pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang lain.

Wahjosumijo (Mitrayati 2005,28) menyatakan bahwa "Motivasi sebagai proses yang timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut interinsik atau faktor diluar diri seseorang yang disebut ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa keperibadian, sikap, pengalaman dan pendidikan atau berupa berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedangkan faktor diluar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber bisa karena pengaruh pimpinan dan kolega".

## B. Kerangka Berpikir

Untuk kepentingan penelitian ini maka variabel yang sesuai dengan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga medis dan paramedis adalah **gaya kepemimpinan dan motivasi kerja** dimana hubungan antar variabel tersebut dapat dilihat pada gambar 6.

**Gambar 2.6 Kerangka Berpikir tentang Persepsi Tenaga Medis tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja di RSUD Kabupaten Karimun**



Sumber : Diolah, Maret 2008

Dari gambar 3 dapat dijelaskan sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan yang terdiri dari 4 jenis mempengaruhi motivasi kerja.

Dari kerangka teori dijelaskan gaya kepemimpinan merupakan suatu yang dapat mendorong (motivator) bagi tenaga medis agar mereka mau bekerja keras, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya dalam melakukan pelayanan kesehatan.

### C. Hipotesis Penelitian

Ho = Diduga dalam persepsi tenaga medis tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi tenaga medis RSUD Kabupaten Karimun.

Ha = Diduga dalam persepsi tenaga medis ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi tenaga medis RSUD Kabupaten Karimun.

### D. Definisi Konsep Dan Operasional

#### 1. Definisi Konsep:

##### a. Gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan (*Style Of Leadership*), adalah cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Lebih lanjut dapat dikatakan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Berdasarkan definisi operasional variabel di atas, maka secara operasional konsep kepemimpinan ini didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan Instruktif, gaya kepemimpinan Konsultatif, gaya kepemimpinan Partisipatif dan gaya kepemimpinan Delegatif yang mencerminkan gaya yang dimiliki pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya.

Dari definisi operasional di atas dapat diturunkan 4 (empat) variabel gaya kepemimpinan yang dipersepsikan oleh bawahan yaitu :

1) Variabel Gaya Kepemimpinan Instruktif, dengan indikator “*Penugasan*”. Unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini adalah :

- a) Frekuensi pemberian bimbingan / pengarahan secara khusus / spesifik
- b) Ketatnya pengawasan tugas .
- c) Efektivitas
- d) Pembatasan peranan bawahan
- e) Inisiatif pengambil keputusan terpusat pada pemimpin.

2) Variabel Gaya Kepemimpinan Konsultatif, dengan indikator “*Kompleksitas Permasalahan*”. Unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini adalah :

- a) Mendukung/membimbing untuk memperkuat kemampuan bawahan.
- b) Diskusi dengan bawahan
- c) Memberikan penghargaan
- d) Memotivasi bawahan.

3) Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dengan indikator “*Tingkat keterlibatan*”. Unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini adalah :

- a) Melibatkan / saling bertukar ide dengan bawahan
- b) Peluang untuk kreatif dan inovatif
- c) Mendorong keterlibatan bawahan

d) Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar pada bawahan.

4) Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif, dengan indikator "*Kewenangan dalam melaksanakan tugas*".

Unsur empiris yang diturunkan dari indikator ini adalah :

- a) Frekuensi pemberian tugas.
- b) Pertanggung jawaban pemberian tugas.
- c) Pemberian kesempatan yang luas akan peran dan tanggung jawab bawahan.
- d) Pemberian kesempatan pada bawahan untuk memutuskan sesuatu

**b. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dalam penelitian ini adalah dorongan keinginan yang tumbuh dari dalam diri para pegawai untuk bekerja dengan baik.

Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel motivasi kerja adalah :

- 1) *Tingkat produktivitas kerja*
- 2) *Frekuensi kehadiran*
- 3) *Semangat kerja*
- 4) *Kemauan untuk bekerja keras*
- 5) *Sikap terhadap hasil kerja*

## 2. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini faktor yang akan dianalisis adalah sebagai berikut

- a. Variabel bebas (Independent Variabel) atau variabel yang mempengaruhi, yaitu : variabel *gaya kepemimpinan (X)* . Variabel ini terdiri dari 4 subvariabel sebagai berikut: *gaya kepemimpinan Instrukturif (X.1)*, *gaya kepemimpinan konsultatif (X.2)*, *gaya kepemimpinan partisipatif (X.3)*, *gaya kepemimpinan delegatif (X.4)* . dimana masing masing subvariabel diatas memiliki indikator empiris masing-masing.
- b. Variabel terikat ( Dependent Variabel ) atau variabel yang dipengaruhi, yaitu *Motivasi Kerja ( Y )* , yang terdiri dari Tingkat produktivitas kerja , Frekuensi kehadiran , Semangat kerja , Kemauan untuk bekerja keras . Sikap terhadap hasil kerja .

Secara operasional kedua variabel dapat digambarkan dengan matriks pengembangan instrumen :

Tabel 2.1 Operasional Variabel

Permasalahan Penelitian	Variabel/ Subvariabel	Indikator	Sumber data	Instrumen
Pengaruh gaya kepemimpinan dan insentif terhadap motivasi kerja	<b>1. Gaya Kepemimpinan :</b>			
	a. Gaya Kepemimpinan Instrukturif	<i>Pemugasan</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
	b. Gaya Kepemimpinan Konsultatif	<i>Kompleksitas permasalahan</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
	c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif	<i>Tingkat Keterlibatan</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
	d. Gaya Kepemimpinan Delegatif	<i>Kewenangan dalam Melaksanakan Tugas</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
	<b>2. Motivasi Kerja</b>			
		<i>Tingkat produktivitas kerja</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
		<i>Frekuensi kehadiran</i>	Tenaga Medis	Kuesioner
		<i>Semangat kerja</i>		Kuesioner
		<i>Kemauan untuk bekerjakeras</i>	Tenaga Medis	
	<i>Sikap terhadap hasil kerja</i>	Tenaga Medis	Kuesioner	

Sumber : diolah, Februari 2008

## DAFTAR TABEL

			Halaman
Tabel 1.1	:	Tenaga Kesehatan RSUD Kabupaten Karimun.....	3
Tabel 3.1	:	Skala Likert.....	
Tabel 4.1	:	Uji Validitas.....	60
Tabel 4.2	:	Uji Reabilitas item Instrumen.....	61
Tabel 4.3	:	Distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan Instrukturif.....	62
Tabel 4.4	:	Distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan konsultatif....	65
Tabel 4.5	:	Distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan partisipatif.....	67
Tabel 4.6	:	Distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan Delegatif.....	69
Tabel 4.7	:	Distribusi frekuensi variabel motivasi.....	71
Tabel 4.8	:	Hasil Pengujian Multikolinieritas.....	74
Tabel 4.9	:	Rekapitulasi hasil analisis Regresi Linier Berganda.....	78