

MODEL GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Heni Rohaeni

ASM BSI Bandung, heni.hri@bsi.ac.id

ABSTRACT

Leadership styles and how to behave in a leader is certainly going to affect the circumstances and motivation of employees to work. Therefore, one's leadership style may affect the employees take action in accordance with the objectives of the organization. The behavior of a person's leadership style, for example in terms of how to give orders, how these leaders gave the task or job, how to communicate with subordinates, how to make decisions, and so forth. If the leaders do these activities take emphatic fashion, prioritizing the completion of the task, do the direction and control is tight, then the leadership style as it tends called leadership style task oriented less to motivate employee performance. otherwise if leaders do activities with sympathetic, mutual interaction, respect the opinion, the feelings of subordinates or employees of the leadership style tends called leadership style people-oriented, it can easily motivate subordinates or employees have a good performance. Based on the above explanation can be concluded that the leadership style of the highest attention to the duty to make employee motivation is low it will result in an employee's performance is not good in this case because employees feel watched. Similarly, if the leadership style of the higher attention to people the motivation will be higher in this case because employees feel cared for by its leaders so that it will result in an employee's performance will increase.

Keywords: style of leadership, motivation, performance

ABSTRAK

Gaya kepemimpinan, dan cara bertingkah laku seorang pemimpin sudah tentu akan mempengaruhi situasi dan kondisi serta motivasi pegawainya bekerja. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi para pegawai melakukan tindakan sesuai dengan tujuan organisasi. Perilaku gaya kepemimpinan seseorang misalnya dalam hal cara memberi perintah, cara pemimpin tersebut memberi tugas atau pekerjaan, cara berkomunikasi dengan bawahan, cara membuat keputusan, dan sebagainya. Apabila pemimpin melakukan kegiatan tersebut menempuh dengan cara tegas, mengutamakan penyelesaian tugas, melakukan pengarahan dan pengawasan ketat, maka gaya kepemimpinan seperti itu cenderung disebut gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas kurang dapat memotivasi kinerja pegawainya. sebaliknya apabila pemimpin melakukan kegiatan dengan simpatik, interaksi timbal balik, menghargai pendapat, memperhatikan perasaan bawahan atau pegawai maka gaya kepemimpinan ini cenderung disebut gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang hal tersebut dapat dengan mudah memotivasi bawahan atau pegawai memiliki kinerja yang baik pula. Berdasarkan paparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang makin tinggi perhatian pada tugas akan membuat motivasi kerja pegawai menjadi rendah hal tersebut akan mengakibatkan kinerja pegawai kurang baik hal tersebut dikarenakan pegawai merasa diawasi. Begitu pula apabila gaya kepemimpinan makin tinggi perhatiannya terhadap orang maka motivasi pegawai akan semakin tinggi hal tersebut dikarenakan pegawai merasa diperhatikan oleh pimpinannya sehingga hal tersebut akan mengakibatkan kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi sekarang ini dan masa dimana akan datang kompetisi yang terjadi sudah bersifat global dan adanya perubahan-perubahan kondisi ekonomi menyebabkan banyak organisasi dari bermacam-macam ukuran melakukan langkah restrukturisasi. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi dari tradisional menjadi modern. Kondisi ini harus benar-benar disadari dan dipersiapkan secara proporsional. Persiapan ini terutama pada faktor-faktor sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia yang semakin kompleks.

Berdasarkan tuntutan terhadap kemampuan sumber daya manusia yang semakin kompleks dituntut pula sumber daya tersebut memiliki motivasi yang tinggi dalam mengikuti perkembangan tuntutan jaman tersebut, sehingga individu sebagai sumber daya tidak hanya berdaya pada segi pribadi saja melainkan berkembang dan mampu termotivasi pada segi keorganisasian pula. Motivasi penting dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi, adapun motivasi yang dimaksud motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari 2 (dua) komponen yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (sebagian kuat usaha individu dalam bekerja). motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal organisasi. selain itu motivasi diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki motivasi yang tinggi

memang tidak mudah hal ini perlu didukung oleh kesungguhan organisasi dalam mencapai proses ini dukungan organisasi yang dimaksud adalah dukungan dari pemimpin organisasi yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai semua rencananya bergantung pada pemimpin yang mengarahkannya dan kepada bawahan sebagai diarahkannya maka apabila organisasi mampu mensinergikan kedua faktor ini maka tidak ada keniscayaan apabila organisasi akan mapu mencapai kinerja yang paling diharapkan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting di dalam sebuah organisasi, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam upaya peningkatan kinerja kearah yang lebih baik lagi terutama dalam menghadapi tuntutan masyarakat global dewasa ini. Untuk menentukan hal ini perlu dicari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula pengertian yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana pekerjaan berlangsung. kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya, bersifat eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan baku yang dibawa oleh seseorang ketempat kerjanya, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan kondisi-kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung kinerja seseorang.

Faktor yang diperhitungkan untuk meningkatkan Kinerja pegawai adalah adanya motivasi dan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pegawai yang dimiliki pegawainya. Hal ini cukup beralasan sebab kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pegawai dan motivasi kerja merupakan faktor yang

mencerminkan sikap dan karakter seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dalam membicarakan kinerja individu banyak faktor yang mempengaruhi. Hal ini karena terdapat fenomena individual dimana setiap individu pada dasarnya bersifat unik dan faktor penentu kinerja sangat beragam. Walaupun demikian ada dua faktor utama sebagai variabel paling penting dalam menerangkan kinerja seseorang yakni motivasi dan pemimpin.

Kinerja tidaklah mungkin mencapai hasil yang maksimal apabila tidak ada motivasi, karena motivasi merupakan suatu kebutuhan di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama: (a) keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut, (b) kemampuan dari pegawai untuk bekerja. Hal tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk persamaan yaitu $P=f(m \times a)$. Maksud dari persamaan ini adalah $P=$ *performance* (kinerja), $M=$ *motivation* (motivasi), dan $a=$ *ability* (kemampuan).

Banyak teori yang membahas tentang faktor-faktor motivasi, seperti *hirarchy of needs* yang dikemukakan oleh Abraham H. Maslow, teori dua faktor Frederick Herzberg, teori ERG Clayton Alderfer, teori kebutuhan David McClelland, dan teori harapan dari Vroom, dimana semuanya menjelaskan bahwa faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu. Merujuk teori Abraham H. Maslow dengan teori *hirarchy of needs* bahwa motivasi dipengaruhi oleh adanya dorongan kebutuhan fisiologis, dorongan kebutuhan keselamatan kerja, dorongan kebutuhan sosial, dorongan kebutuhan penghargaan, dan dorongan kebutuhan aktualisasi diri, sedangkan kemampuan (*ability*) secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Seberapa besar

pengaruh dorongan dan kemampuan seseorang terhadap kinerjanya

KAJIAN LITERATUR

Pengertian Kepemimpinan

Agar memperoleh kemantapan dalam merumuskan pengertian kepemimpinan ada baiknya dikemukakan terlebih dahulu beberapa pendapat tentang kepemimpinan itu sendiri, yang di tinjau dari berbagai sudut pandang. Seperti pengertian Kepemimpinan yang diungkapkan oleh Tead dalam Sutarto (2006) "*Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable*". (Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan). Lain lagi pendapat Terry dalam Thoha (2007) yang mengartikan "kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi". Adapun pengertian kepemimpinan menurut Sutarto (2006) "Rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Dari pendapat-pendapat dari ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pada dasarnya kepemimpinan itu merupakan suatu proses mempengaruhi dan saling pengaruh dimana mempengaruhi mengandung kesan searah, sedangkan saling pengaruh mengandung makna timbal balik. Sebelum mencoba memahami segala sesuatu tentang kepemimpinan, diperlukan pengertian dasar yang diambil dari berbagai teori tentang kepemimpinan yang akan menjadi basis pemahaman tentang kepemimpinan itu sendiri. Adapun pengertian teori kepemimpinan menurut Kartono (2004) Kepemimpinan adalah penyalisiasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Teori pertama yang banyak digunakan adalah teori perilaku

menurut Sharma dalam Prasetyo (2006). Teori perilaku ini dikemukakan oleh :

1. Ohio State University. Hasil kajian mereka mengatakan bahwa pemimpin yang baik/berhasil adalah mereka yang menciptakan struktur yang memungkinkan inisiatif ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.
2. University Of Michigan. Para ahli dari universitas ini menggambarkan kepemimpinan sebagai kontinum dengan dua kutub, yaitu yang berorientasi pada manusia (karyawan/pengikut) pada satu kutub dan yang berorientasi pada produksi pada kutub yang lain.
3. Teori Atribut (*Attribution Theory*) mengatakan bahwa kepemimpinan semata-mata adalah atribut, atau ciri-ciri yang diberikan orang kepada seorang individu. Teori ini membahas ciri-ciri penting dari seorang pemimpin sehingga setiap orang yang mempunyai ciri-ciri tersebut adalah pemimpin.
4. Teori berikut adalah teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah sifat atau karakteristik yang dibawa seseorang sejak lahir. Jadi menurut teori ini kepemimpinan adalah bakat alam yang tidak bisa dipelajari.
5. Teori Transaksional yang mengatakan bahwa perilaku seseorang dalam hubungannya dengan orang lain, termasuk pemimpinnya, adalah hasil dari taransaksi semata.
6. Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard. Teori ini mengatakan bahwa ada pola hubungan tertentu antara pemimpin dan pengikut, dan hubungan ini bersama-sama dengan stuktur tugas yang ditentukan, menentukan kepemimpinan macam apa yang harus dipraktikkan.
7. Teori Jalur pencapaian tujuan (*Goal-path Theory*) Menurut teori ini perilaku pemimpin dapat diterima oleh pengikutnya apabila pengikutnya apabila pengikut menganggap perilaku itu merupakan sumber pemuasan kebutuhan saat itu ataupun di masa mendatang.

Berdasarkan perilaku pimpinan diatas layak juga kita mengetahui sifat-sifat atau

karakteristik seseorang yang membedakan apakah dia seorang pemimpin atau bukan. Pemimpin memang mempunyai karakteristik tertentu yang menyebabkan dia ditaati oleh orang lain. Menurut teori Atributif, kepemimpinan merupakan bakat bawaan sehingga kepemimpinan tidak bisa dipelajari. Ada orang yang dilahirkan untuk menjadi pemimpin dan ada yang dilahirkan tidak dengan bakat kepemimpinan. Para ahli menampilkan gaya yang berbeda-beda dalam mengulas

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya ada bermacam-macam gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam menetapkan kepemimpinannya dalam praktiknya. Bahkan didalam satu organisasi atau perusahaan dalam suatu bagian, divisi, atau cabang yang sama bisa terdapat gaya kepemimpinan yang berbeda satu sama lain. Seperti Prasetyo (2006) mendefinisikan “gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang mengimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan”. Menurut Thoha (2007) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Selama bertahun-tahun ketika orang-orang membicarakan gaya kepemimpinan, mereka mengidentifikasikan dua kategori gaya yang ekstrem yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambil keputusan. Pada bagian ini akan dibahas bermacam gaya kepemimpinan menurut

beberapa ahli seperti yang dipaparkan dalam Thoha (2007) yakni sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkan ialah Robert Tannenbaun dan Warren Schmidt. Gagasan dalam gaya ini ada dua bidang pengaruh yang eksterm. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan Kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktifitas pembuatan keputusan.

2. Gaya Managerial Grid

Dalam pendekatan managerial grid ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mouton, managerial Grid menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusiannya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi yang dihasilkan dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya.

3. Tiga Dimensi Dari Reddin

Kalau dalam managerial grid, Blake dan Mouton berhasil mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang tidak secara langsung berhubungan dengan efektivitas, maka Reddin menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektivitas dalam modelnya. Selain dipulangkan pada dua hal mendasar yakni hubungannya pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Dengan demikian, model yang dibangun Reddin adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan mempunyai pengaruh terhadap lingkungan. Berdasarkan atas adanya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, masing-masing kelompok gaya kepemimpinan tersebut dibagi menjadi tiga (3) macam gaya, menurut Reddin dalam Sutarto (2006) yaitu:

Kelompok gaya dasar

a . Pemisah ."*Seperated*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun terhadap tugas.

b . Pengabdian ."*Dedicated*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak pada perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas.

c . Penghubung ."*Related*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan rendah terhadap tugas

d . Terpadu ."*Integrated*"

pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang maupun terhadap tugas.

Kelompok gaya efektif

a . Birokrat ."*Bureaucrat*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun tugas. Pemimpin bergaya birokrat terutama tertarik pada berbagai peraturan dan berkeinginan untuk memelihara peraturan tersebut serta mengontrol situasi yang mereka gunakan dan nampaknya secara sungguh-sungguh.

b . Otokrat bijak ."*benevolent autocrat*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah pada orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat bijak mengetahui dengan pasti apa yang dia inginkan dan bagaimana memenuhi keinginan itu tanpa menyebabkan kebencian dari pihak lain.

c . Pengembang ."*developer*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah pada tugas. Pemimpin bergaya pengembang memiliki kepercayaan penuh terhadap para bawahannya dan sangat memperhatikan pengembangan para bawahannya sebagai individu-individu.

d . Eksekutif . "*executive*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya eksekutif merupakan seorang pendorong yang baik, menetapkan ukuran baku yang tinggi, menghargai perbedaan dalam bekerja.

Kelompok gaya tak efektif

a . Pelari . "*deserter*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya pelari tidak bersedia terlibat dalam tugas dan pasif.

b . Otokrat . "*autocrat*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat tidak memiliki kepercayaan terhadap orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang segera selesai.

c . Penganjur . "*missionary*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi terhadap tugas. Pemimpin bergaya penganjur merupakan tipe "dogooder" yang menilai kerahasiaan dalam dirinya sendiri.

d . Kompromis . "*Compromiser*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun terhadap tugas dalam situasi yang memaksa hanya memperhatikan pada seseorang atau tidak. Pemimpin bergaya kompromis adalah pembuat keputusan yang buruk banyak tekanan yang memengaruhi.

4. Empat Sistem Manajemen Dari Likert
Gaya lain yang amat menarik ialah pendapat Rensis Likert. Menurut Likert pemimpin dapat berhasil jika bergaya partisipatif management. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi bawahan

maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Seperti halnya pendapat Prasetyo (2006) yang membedakan gaya kepemimpinan menjadi dikotomi-dikotomi dalam klasifikasi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Otokratis vs demokratis
2. Orientasi pada tugas vs orientasi pada manusia
3. Otoriter vs partisipatif
4. memerintah dan mendukung
5. Orientasi pada karyawan dan orientasi pada produksi
6. berdasarkan teori X dan teori Y

Berikut ini pendapat Putti dalam Prasetyo (2006) yang menerangkan gaya-gaya kepemimpinan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. Gaya otoriter atau otokratis

Gaya kepemimpinan ini dibangun atas dasar kekuasaan. Pengikut seringkali dimotivasi dengan rasa takut. Dengan gaya ini, pemimpin memerintah pengikutnya untuk mengerjakan tugas dan pengikut tersebut diharapkan untuk menyelesaikannya tanpa harus bertanya-tanya. Gaya ini hanya mengenal sangat sedikit pendelegasian wewenang dan pemimpin tidak memberikan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan. Pemimpin yang otoriter biasanya sangat jauh hubungannya dengan pengikutnya dan gaya kepemimpinan seperti ini seringkali menciptakan kebencian terhadap pemimpinnya.

2. Gaya demokratis atau partisipatif

Pemimpin yang menggunakan gaya ini mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kelompok yang dekat. Di bawah kepemimpinan seperti ini terjadi hubungan antar anggota kelompok yang dekat. Si pemimpin menduduki posisinya karena dia loyal terhadap kelompok dan sangat memikirkan kepentingan anggotanya.

3. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada

karyawan versus gaya yang berorientasi pada produksi. Di dalam gaya yang berorientasi pada karyawan, pengikut diberi kebebasan untuk mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan keinginan mereka. Pemimpin hanya menjelaskan tujuan dan

apa saja yang harus diselesaikan lalu memberikan kebebasan pada pengikut untuk menyelesaikan pekerjaan itu.

4. Gaya kepemimpinan yang suportif (mendukung)

Gaya ini sering diidentifikasi sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Di bawah gaya kepemimpinan ini pemimpin mencari dukungan psikologis dari pengikutnya. Hubungan antara pemimpin dan pengikut didasarkan atas saling pengertian dan saling mendukung. Begitu saling pengertian dan saling mendukung ini terbentuk, pengikut akan menyelesaikan tugasnya pada waktu pemimpin hadir maupun tidak.

5. Gaya fungsional atau instrumental.

Ahli-ahli organisasi tradisional menganggap bahwa seorang individu sudah memiliki kualitas kepemimpinan bila dia mampu untuk melakukan fungsi-fungsi tertentu. Fungsi-fungsi atau kegiatan instrumental dalam organisasi termasuk: perencanaan, pengarahan, menempatkan staff menurut kemampuan dan kemahirannya, melakukan pengawasan, dan pengorganisasian.

6. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada kenyataan.

Gaya kepemimpinan ini didasarkan atas teori situasi yang menyatakan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan haruslah didasarkan atas diagnosis dari kenyataan atau realitas situasi dimana pemimpin itu harus memimpin.

7. Teori X dan teori Y

Teori ini dikemukakan oleh McGregor. Pandangan ini menganggap bahwa rata-rata setiap individu itu tidak suka bekerja sehingga harus dipaksa bekerja. Individu-individu tersebut juga suka menghindari tanggung jawab dan mempunyai ambisi yang rendah. Pemimpin yang berpandangan demikian cenderung menjadi otoriter. Sebaliknya, manajer yang meyakini teori Y mempunyai pandangan yang positif terhadap pengikutnya.

Pengaruh gaya kepemimpinan dalam organisasi

Dalam setiap lembaga, apakah bisnis, pemerintah atau organisasi sosial atau kemasyarakatan, pemimpin perlu memiliki kemampuan berpikir strategik, yaitu ketrampilan untuk merumuskan dan

mencapai tujuan dan sasaran spesifik. Suatu ketrampilan untuk mengidentifikasi keadaan yang diinginkan yang realistis, mengakses titik permulaan, menentukan dan menavigasi jalan yang tepat dari keadaan transisi untuk mencapai keadaan yang diinginkan, maka ada ungkapan yang menyatakan tiada organisasi tanpa pimpinan. Seperti pendapat Courtois dalam Sutarto (2006) menyatakan "Kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, anarki". "Sebagian besar umat manusia memerlukan pimpinan, bahkan mereka tidak menghendaki yang lain daripada itu" menurut Yung dalam Sutanto (2006).

Dalam beberapa pengertian organisasi ditegaskan adanya kepemimpinan sebagai salah satu faktor organisasi, misalnya pendapat Ralph Currier Davis dalam Sutarto (2006) "*Organization is any group of individual that is working toward some common end under leadership*" (Organisasi adalah suatu kelompok orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama di bawah kepemimpinan). Jonh Price Jones dalam sutarto (2006) berpendapat bahwa "*In simple term, organization is a united group of people working for common goal, under common leadership, and with the proper tools*" (Dalam kata-kata yang lebih sederhana, organisasi adalah kelompok orang yang bersatupadu bekerja untuk satu tujuan bersama di bawah kepemimpinan bersama, dan dengan alat-alat yang tepat).

Pengertian Motivasi

Sebagai penguatan dalam menjawab permasalahan yang sedang dibahas maka ada beberapa pendapat dari para ahli tentang pengertian motivasi antara lain: Menurut Mangkunegara (2005) "Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan". Sedangkan Amstrong dalam Hamalik (1994) mengatakan bahwa "motivasi adalah sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu". Dengan kata lain motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan orang.

Gibson (1995) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedang menurut pendapat Hamalik (1994) "Motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan".

Menurut Sarwoto (1992) mengemukakan pengertian motivasi sebagai proses pemberian motif (penggerak) kerja kepada karyawan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan Hasibuan (2005), mengartikan "motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan".

Beberapa teori tentang motivasi yang menerangkan faktor-faktor motivasi dalam pengaruhnya kinerja menurut Lubis (2010) diantaranya adalah sebagai berikut.

a. Teori Motivasi Kebutuhan (*Hierarchy of needs*) dari Abraham H Maslow

Teori ini dikemukakan oleh Abraham H. Maslow yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hirarkhi dalam pemenuhannya (*hierarchy of needs*). Kelima jenis kebutuhan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

Menurut Hariandja, (2002) Kelima jenis kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan adalah sebagai berikut.

1. Kebutuhan fisik (*physiological needs*) yaitu kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti kebutuhan untuk makanan, pakaian, dan kebutuhan rawagi lainnya;
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) yaitu kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan rasa aman dari ancaman-ancaman dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman bahwa suatu saat tidak

dapat bekerja karena faktor usia, pemutusan hubungan kerja (PHK) atau faktor lainnya;

3. Kebutuhan sosial (*social needs*) yaitu kebutuhan ini ditandai dengan keinginan seseorang menjadi bagian atau anggota dari kelompok tertentu, keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain, dan keinginan membantu orang lain;
4. Kebutuhan pengakuan (*esteem needs*) yaitu kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain (masyarakat), tetapi lebih jauh dari itu, yaitu diakui/dihormati/dihargai orang lain karena kemampuannya atau kekuatannya. Kebutuhan ini ditandai dengan penciptaan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol seperti merek sepatu, merek jam dan lainnya merasa bahwa statusnya meningkat dan dirinya sendiri disegani dan dihormati orang; dan
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*) yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan aktualisasi/penyaluran diri dalam arti kemampuan/minat/potensi diri dalam bentuk nyata dalam kehidupannya merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dari teori Maslow, seperti ikut seminar, loka karya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal.

Pada prinsipnya teori tingkat kebutuhan menurut Maslow, mengasumsikan bahwa seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan pokok atau tingkat rendah terlebih dahulu (*fisiologis*) sebelum berusaha memenuhi tingkat yang lebih tinggi, begitu seterusnya sampai mencapai tingkat kebutuhannya yang tertinggi yaitu aktualisasi diri (*self actualization*) yang lebih besar dari satu kebutuhan pada saat yang sama tanpa menunggu salah satunya terpenuhi terlebih dahulu seperti Maslow.

b. Teori Kebutuhan David McClelland
Menurut McClelland (Hariandja, 2002), yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu:

1. Kebutuhan berprestasi (*needs for achievement*), yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berpartisipasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
2. Kebutuhan untuk berkuasa (*needs for power*), yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas dan untuk memiliki pengaruh orang lain.
3. Kebutuhan afiliasi (*needs for affiliation*), yaitu kebutuhan untuk berhubungan sosial, yang merupakan dorongan untuk berintegrasi dengan orang lain atau berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

Ketiga jenis kebutuhan tersebut bisa dimiliki setiap orang, yang berbeda hanyalah intensitasnya. Seseorang dapat memiliki kebutuhan prestasi yang dominan dibandingkan dengan yang lain, sementara pada orang lain yang dominan mungkin kebutuhan berkuasa. Kebutuhan mana yang dominan pada seseorang dapat dipengaruhi oleh sistem nilai yang berkembang dalam masyarakatnya. Misalnya, suatu masyarakat yang sangat menjunjung tinggi nilai prestasi dapat mempengaruhi anggota masyarakatnya untuk memiliki kebutuhan yang dominan dalam kebutuhan berprestasi. Misalnya, Indonesia yang sangat menjunjung tinggi nilai kekeluargaan dapat mempengaruhi kebutuhan afiliasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan kebutuhan berprestasi.

Sejalan dengan teori dan pendapat para ahli yang dikemukakan tadi, maka dalam paper ini cenderung menggunakan

pendapat/teori Abraham H. Maslow dengan teori *hirarchy of needs* karena pendapat tersebut cukup berpengaruh di dalam mendorong kinerja seseorang pegawai.

Pengertian Kinerja

Kinerja dalam Bahasa Inggris *Performance* (hasil kerja). Jika kerja diartikan sebagai proses mengubah energi (bahan baku) menjadi nilai, kinerja tidak hanya produk, melainkan keseluruhan proses siklus manajemen Ndraha, (2003). Pendapat tersebut, sejalan dengan konsepsi kinerja yang dikemukakan Bacal (2001) berikut ini. Kinerja merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang pekerjaan yang akan dilakukan. Ini berarti merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan.

Menurut Rachmawati (2008) Kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi karyawan. Evaluasi tersebut dapat dilakukan secara informal, misalnya manajer menegur kesalahan karyawan atau memuji karyawan apabila berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik, sedangkan Lembaga administrasi Negara seperti dikutip Sedamaryanti (2009) *Performa* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja Selanjutnya Mitchell dalam sedamaryanti (2009) mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu :

- a. *Quality Of Work* (Kualitas Kerja)
- b. *Promptness* (Kecepatan/Ketangkasan)
- c. *Initiatife* (Inisiatif)
- d. *Capability* (Kecakapan)
- e. *Communication* (Komunikasi)

kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Menurut Wibowo (2007) kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi

bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Dharma (2009) Kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Sementara menurut Mangkunegara (2004) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja atau prestasi kerja yang selama ini dikenal lebih menekankan pada kegiatan penilaiannya, yaitu tahap akhir dari proses manajemen. Kinerja pelayanan publik merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk organisasi pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dwiyanto (2002) mengemukakan sebagai berikut. Berbeda dengan organisasi bisnis yang kinerjanya mudah dilihat dari profitabilitas yang diantaranya tercermin dari indeks harga saham di bursa, birokrasi publik tidak memiliki tolok ukur yang jelas dan tidak mudah diperoleh informasinya oleh publik. Memang beberapa informasi seperti ketidakpuasan masyarakat mengenai pelayanan birokrasi seperti yang dimuat diberbagai media massa bisa menjadi indikator dari rendahnya kinerja birokrasi publik.

Terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting oleh pemerintah. Tidak tersedianya informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik menjadi bukti ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang penting.

Dwiyanto (2002) mengemukakan beberapa indikator untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu :

1. Produktivitas
2. Kualitas pelayanan
3. Resposivitas
4. Responsibilitas dan
5. Akuntabilitas.

Menurut Makmur (2008) Kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui beberapa indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan seperti tersedianya gedung pelayanan yang representative, fasilitas pelayanan seperti televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, misalnya komputer, penampilan aparat yang menarik di mata pengguna jasa, seperti seragam dan aksesoris, serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Berbagai perspektif dalam melihat kinerja pelayanan publik di atas memperlihatkan indikator-indikator yang dipergunakan untuk menyusun kinerja pelayanan publik ternyata sangat bervariasi. Secara garis besar, berbagai parameter yang digunakan untuk melihat kinerja pelayanan publik menurut Dwiyanto (2002) ”dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan, yaitu pendekatan pertama melihat kinerja pelayanan publik dari perspektif pemberi pelayanan, dan pendekatan kedua melihat kinerja pelayanan publik dari perspektif pengguna jasa. Pembagian pendekatan atau perspektif dalam melihat kinerja pelayanan publik tersebut hendaknya tidak dilihat secara diametis, melainkan tetap dipahami sebagai sudut pandang yang saling berinteraksi di antara keduanya.

Arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci dikemukakan Hariandja (2009) sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan organisasi.
2. Penyusunan gaji sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara

layak sehingga dapat memotivasi mereka.

3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan mengetahui kelemahan-kelemahan pegawai sehingga bias merencanakan program yang cocok untuk mereka.
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai.
9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal dalam arti pimpinan yang menilai kinerja akan mengetahui dan membantu menyelesaikan permasalahan.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya, yaitu dengan diketahui kinerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau tidak.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan (*Library Research*). Penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang terdapat dalam buku-buku literature dan sumber bacaan lainnya yang terkait dengan masalah yang diteliti. Dalam penulisan ini data-data sekunder ditemukan dan dikumpulkan dengan cara melakukan studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data yang didasarkan pada buku-buku literatur, sedangkan data primer didapat dari hasil jurnal dan penulisan-penulisan sebelumnya.

Penulis menggunakan metode penelitian tersebut karena bermanfaat untuk hal-hal berikut: pertama, menggali teori-teori dan konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli terdahulu. Kedua, mengikuti perkembangan penelitian dalam bidang

yang akan diteliti. Ketiga, memperoleh orientasi yang lebih luas mengenai topik yang dipilih. Keempat, memanfaatkan data sekunder dalam penelitian. Kelima, menghindari duplikasi atau plagiatisme. Keenam, menambah keterampilan tentang bagaimana cara mengungkapkan buah pikiran secara sistematis, kritis dan analitis.

Data yang diperoleh akan dianalisa secara kualitatif yaitu analisis yang dilakukan dengan memahami dan merangkai data yang telah dikumpulkan dan disusun secara sistematis, kemudian ditarik suatu kesimpulan. Kesimpulan diambil dengan menggunakan cara berpikir deduktif yaitu cara berpikir yang didasarkan kepada hal-hal yang bersifat umum dan kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat khusus.

PEMBAHASAN

Membicarakan kepemimpinan memang menarik, pemimpin dan kepemimpinan pada hakikatnya dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Dari waktu ke waktu menjadi perhatian manusia, ada yang berpendapat masalah kepemimpinan itu sama dengan sejarah umat manusia. Dalam kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan itu pada manusia. Di satu pihak manusia memiliki kemampuan terbatas untuk memimpin, dilain pihak ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Maka jelaslah di mana ada kumpulan manusia di situ diperlukan adanya seorang pemimpin dengan gaya dan sikap kepemimpinan yang mungkin berbeda-beda, namun diarahkan agar kumpulan manusia tersebut dapat secara bersama-sama secara teratur mencapai tujuan yang dikehendaki.

Berdasarkan paparan di atas penulis mencoba memetakan kerangka pemikiran/kerangka konseptual mengenai model gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

George R. Terry dalam Sutarto (2006) menyatakan sifat-sifat yang seharusnya ada pada pemimpin adalah:

- a. Kecerdasan (*Intelligence*)
- b. Inisiatif (*Initiative*)

- c. Kekuatan atau pendorong (*Energy of drive*)
- d. Kematangan perasaan (*Emosional Maturity*)
- e. Meyakinkan (*Persuasive*)
- f. Kemahiran berkomunikasi (*Comunicative Skill*)
- g. Ketenang diri (*Self-Assurance*)
- h. Cerdik (*Perceptive*)
- i. Daya Cipta (*Creativity*)
- j. Berperan serta dalam pergaulan (*Social Partisipation*)

Selain hal tersebut diatas dalam melakukan kepemimpinan seorang

Pemimpin pasti akan menerapkan gaya kepemimpinannya sesuai dengan gaya dari pimpinan tersebut, artinya setiap pemimpin akan membawa budaya dan kebiasaannya masing-masing dalam melakukan kepemimpinannya. Adapun macam-macam gaya kepemimpinan menurut Kartono (2003) adalah sebagai berikut:

- 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter / *Authoritarian*
- 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis / *Democratic*
- 3. Gaya Kepemimpinan Bebas / *Laissez Faire*

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Sedangkan pengertian faktor pendorong motivasi menurut Edward Murray dalam Mangkunegara, (2005) berpendapat bahwa

karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

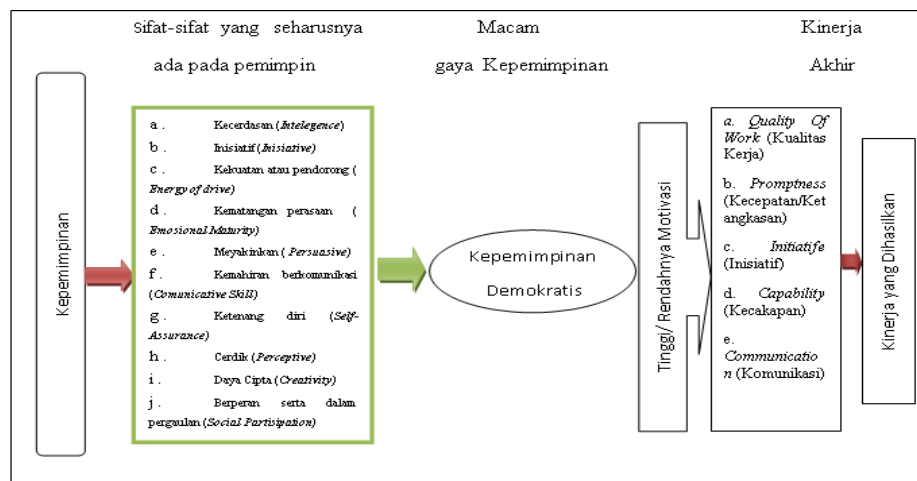
- 4. Melakukan sesuatu dengan sebaik baiknya
- 5. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
- 6. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
- 7. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
- 8. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
- 9. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
- 10. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Menurut pendapat teori diatas faktor-faktor tersebut diataslah yang menyebabkan seseorang termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang mereka lakukan. Sementara itu kinerja menurut Mitchell dalam Sedamaryanti (2009) mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu :

- a. *Quality Of Work* (Kualitas Kerja)
- b. *Promptness* (Kecepatan/Ketangkasan)
- c. *Initiatife* (Inisiatif)
- d. *Capability* (Kecakapan)
- e. *Communication* (Komunikasi)

kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Maka dengan itu apabila digambarkan kerangka konseptual dari artikel ini adalah sebagai berikut :

Gambar 1 Kerangka Konseptual Model Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja



Sumber: Hasil pemikiran penulis

Model gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dalam sebuah organisasi

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik. Topik ini senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang, sehingga tidak heran apabila banyak anggapan yang menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang menyatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu orang pada posisi terpenting. Kalau ditelusuri lebih lanjut, pemimpin dalam kepemimpinan memiliki arti penting dalam suatu organisasi jika terjadi suatu konflik atau perselisihan diantara anggota-anggota dalam organisasi. Ketika konflik terjadi anggota-anggota organisasi mencari cara pemecahannya supaya terjamin keteraturan. Untuk itulah pemimpin dituntut untuk memiliki cara atau metode-metode sendiri dalam hal ini gaya kepemimpinan yang cocok di dalam suatu organisasi yang dipimpinnya, sehingga organisasi tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan dapat memecahkan konflik-konflik yang terjadi di dalamnya sehingga pemimpin diharapkan dapat membuat aturan-aturan dan bahkan norma-norma tertentu untuk ditaati agar konflik tidak terulang dalam organisasi tersebut. agar mencapai perubahan dalam kepemimpinan hendaknya seorang pemimpin dapat mengarahkan para bawahannya sesuai dengan situasi dan kondisi pada karyawan yang bersangkutan.

Untuk membawa perubahan pemimpin perlu memotivasi diri untuk berubah, sebelum dia memotivasi orang lain untuk melakukan hal yang sama. Dalam mengambil keputusan untuk mengadakan perubahan, pemimpin perlu mengingat bahwa keputusan yang menyatukan ide-ide sekelompok orang lebih superior dibandingkan dengan pendapat dari satu orang yang dipaksakan kepada seluruh organisasi. Maka jelaslah bahwa bila seorang pemimpin akan mengubah gaya kepemimpinannya, pertama-tama dia harus

yakin bahwa dia harus yakin bahwa dia perlu dan menginginkan perubahan gaya tersebut. dari gambar diatas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu organisasi tidak akan terlepas dari peranan seorang pemimpin, maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya pemimpin

Motivasi terhadap Kinerja pegawai Dalam Sebuah Organisasi

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 2001). Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan, tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya yang dapat mengurangi ketegangan tersebut melalui energi positif yang disebut dengan motivasi.

Namun, sebenarnya tidak semua perbuatan pegawai didorong oleh motif. Perbuatan yang dilakukan dengan sadar memang memiliki motif, dan itulah tindakan.

Perbuatan yang dilakukan dengan tidak sadar, tidak memiliki motif. Dengan demikian jelas bahwa motivasi dapat mempengaruhi tindakan pegawai dalam melakukan kegiatannya, namun pada kenyataannya motivasi pegawai tersebut bergantung pada pegawainya itu sendiri.

Berdasarkan paparan di atas dapat dilihat bahwa faktor-faktor motivasi pada umumnya disepakati ada yang bersumber dari dalam diri seorang pegawai masing-masing, yang kemudian hal ini dikenal dengan motivasi internal, dan ada yang di samping dipengaruhi oleh aspek-aspek internal juga dipengaruhi oleh rangsangan dari dalam dan tidak i luar dan inilah yang disebut faktor eksternal. Teori motivasi internal mengatakan bahwa motivasi seseorang bersumber dari dalam dan tidak dipengaruhi oleh rangsangan dari luar, atau dengan kata lain orang itu ti mengatakan bahwa motivasi disamping bersumberdak dipengaruhi oleh aspek-aspek lingkungan. Teori motivasi eksternal mengatakan bahwa motivas di samping bersumber dari dalam, juga dipengaruhi oleh rangsangan eksternal, atau dengan kata lain motivasi seseorang dipengaruhi oleh lingkungan, atau berkembang melalui proses interaksinya dengan lingkungan melalui proses belajar.

Faktor motivasi, khusus pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menjadi tidak dapat dihiraukan. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara umum terbagi dua, yakni motivasi internal dan motivasi eksternal. Kedua macam motivasi ini cukup penting dalam membangun prestasi kerja karyawan. Motivasi internal merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang. Efek motivasi terhadap kinerja karyawan akan tercipta jika motivasi internal ini sudah ada. Motivasi internal berperan penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi dan terus menerus. Banyak perlakuan yang dapat dilakukan dalam meningkatkan motivasi internal, antara lain memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan serta membuka peluang bagi promosi karir, dan sebagainya. Motivasi eksternal merupakan motivasi yang berasal dari luar diri

seseorang. Motivasi ini berasal dari luar dan diinternalisasikan ke dalam diri karyawan. Perlakuaannya dapat dilakukan secara alami maupun dibuat-buat. Motivasi eksternal bersifat langsung jadi. Dari penjelasan di atas, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan tampaknya terletak pada motivasi internal. Motivasi internal harus menjadi elemen yang harus ada dalam setiap karyawan. Bagi pemilik perusahaan, elemen inilah yang menjadi pertimbangan ketika merekrut karyawan baru.

Kinerja Sebuah Organisasi Dapat Dipengaruhi Oleh Kepemimpinan Dan Motivasi Pegawai.

Para pimpinan dalam sebuah organisasi sangat menyadari bahwa ada perbedaan kinerja antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para pegawai bekerja pada bagian yang sama, namun produktivitas mereka bisa tidak sama. faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). namun ada pula yang berpendapat bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) dan faktor kepemimpinan.

Penilaian kerja pegawai didasarkan atas penilaian dan kemampuan dari karyawan yang bersangkutan dengan menilai faktor-faktor kemampuan, disiplin, dan kreativitas. Kinerja merupakan cerminan dari motivasi karyawan yang dinilai. Jadi tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung dari cerminan perilaku dan kemampuan (motivasi) pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi dan kemampuan adalah unsur-unsur yang membentuk kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya atau tugasnya. Untuk kepentingan pendekatan dalam makalah ini, selanjutnya teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk mengkaji analisis kinerja pegawai dalam hubungannya dengan tupoksi adalah teori kinerja pegawai (*performance*) yang diformulasikan oleh Keith Davis di atas,

yaitu *Human Performance = Ability + Motivation*. Teori tersebut akan diaplikasikan dengan menggunakan berbagai sumber rujukan yang telah dimodifikasi sesuai dengan permasalahan yang akan dikaji.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Berdasarkan keterangan di atas dapat pula diartikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata - rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu. Pendapat di atas didukung oleh pernyataan

Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

PENUTUP

Dari uraian dan pemaparan mengenai teori-teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan menentukan cara yang ditempuh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan tindakan sesuai dengan tujuan organisasi. Pada umumnya klasifikasi gaya kepemimpinan berkisar pada dikotomi-dikotomi. Perilaku gaya kepemimpinan merupakan cara-cara berinteraksi seorang pemimpin dalam melakukan kegiatan pekerjaan. Gaya bersikap dan gaya bertindak akan tampak dari cara-cara pemimpin tersebut pada saat melakukan pekerjaan, antara lain: cara memberi perintah, cara pemimpin tersebut memberi tugas atau pekerjaan, cara berkomunikasi dengan bawahan, cara membuat keputusan, dan sebagainya. Apabila pemimpin melakukan kegiatan tersebut menempuh dengan cara-cara tegas, keras, sepihak, mengutamakan penyelesaian tugas, melakukan pengarahan dan pengawasan ketat, maka gaya kepemimpinan seperti itu cenderung disebut gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (*task oriented*).

Sebaliknya apabila pemimpin melakukan kegiatan menempuh dengan cara-cara lembut, halus, simpatik, interaksi timbal balik, melakukan ajakan, menghargai pendapat, memperhatikan perasaan, membina hubungan serasi, maka gaya kepemimpinan ini cenderung disebut gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (*people oriented*). Dari beberapa pandangan gaya-gaya tersebut diatas menunjukkan bahwa gaya pemimpin makin tinggi perhatian pada tugas, maka produktifitas organisasi akan meningkat. Begitu pula gaya pemimpin makin tinggi perhatiannya pada orang, maka produktivitas organisasi makin menjadi meningkat.

Berdasarkan uraian dari berbagai pendapat dari para ahli yang berbicara mengenai motivasi dan kinerja sangat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang timbul dari dalam diri sebagai sebuah kekuatan seseorang secara sadar untuk melakukan aktifitas yang dapat menghasilkan suatu perubahan secara nyata

untuk membantu dirinya sendiri dan juga orang lain dalam menangani suatu permasalahan yang dihadapinya sehingga dapat memberikan kepuasa bagi dirinya dan juga kepada masyarakat baik itu individu maupun kelompok, semakin tinggi motivasi seseorang akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, seorang pimpinan seharusnya harus banyak memberikan motivasi kepada bawahannya sehingga mereka merasa puas dalam bekerja dan hasilnya akan terlihat secara nyata.

REFERENSI

- Dharma, Agus. 2009. Manajemen Prestasi Kerja. Rajawali, Jakarta.
- Gibson, James L., Ivancevich, Donnelly, Jr, 1995. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Edisi I. Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Hamalik, Oemar. 1994. Psikologi Manajemen. Tri Gendakarya, Bandung.
- Handoko, Hani. 2002. Manajemen Personalialia. BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot, T.E. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo. Jakarta.
- Kartono, Kartini. 2004. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Lubis , Abu Samman. 2010. Capacity Building, Pontianak : BDK
- Makmur, Syarif, (2008), Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. Prabu. 2005. Evaluasi Kinerja SDM, Refika Aditama, Bandung.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. Budaya Organisasi. Jakarta:PT. Asdi Mahasatya
- Prasetyo, Ristiyanti. 2006. Pengembangan Karier Sekretaris Kepemimpinan. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rachmawati dan Ike Kusyidah. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia.. Yogyakarta:Andi
- Robbins, Stephen. P., 1996. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Alih bahasa: Hadyana. Jakarta: Preinhallindo..
- Rohaeni, Heni. 2009. Pengaruh gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Jurnal Cakrawala vol No 2 September 2009
- Sarwoto, 1992. Dasar-dasar dan Manajemen. Jakarta : Chalia Indonesia
- Sedamaryanti, (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sutarto. 2006. Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Swasto, Bambang, 1996. Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan, Cetakan Pertama. Universitas Brawijaya Malang.
- Thoha, Miftah. 2007. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja.. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wijaya, Bernardine. R, dan Susilo Supardo. 2006. Kepemimpinan dasar-dasar pengembangannya. Yogyakarta: Andi Offset.