

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebuah kelompok/organisasi (AM. Kadarman SJ dan Jusuf Udaya (2001 : 143)

#### **Kepemimpinan menurut House, (1999 ; 184) :**

Kepemimpinan adalah “ kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”

#### **Kepemimpinan menurut Hemphill & Coons (1957;7)**

Kepemimpinan adalah “prilaku individu....yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”.

#### **Kepemimpinan menurut Gary Yukl ( 2005; 8)**

Kepemimpinan adalah “proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan” bersama.

Dalam rangka mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi pegawai , maka seseorang pemimpin tidak terlepas dari gaya kepemimpinannya, kekuasaan dan pengaruh, latar belakang pendidikan dan pengalaman, kecerdasan sosial dan

fleksibilitas, emosi, keterampilan dan perilaku kepemimpinannya, yaitu sebagai berikut ;

### **1. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Stoner ada dua gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, yaitu **Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas** (*Task Oriented Style*) yaitu dimana seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat agar mereka bekerja sesuai dengan harapan. Manajer gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerja dari pada pengembangan kemampuan bawahan.

Selanjutnya **Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja** (*Employee Oriented Style*), yaitu dimana manajer dengan gaya ini kepemimpinannya berusaha mendorong dan memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan baik dan mengikutsertakan bawahan mengambil keputusan yang menyangkut tugas dan pekerjaan bawahan. Disini hubungan pimpinan dan bawahan terasa akrab, saling percaya dan saling menghargai. Am. Kadarman SJ dan Jusuf Udaya (2001;143)

### **2. Kekuasaan dan Pengaruh**

Menurut Mitzberg, (1983; Pfeffer, 1981, 1992) Konsep kekuasaan sangat penting untuk memahami bagaimana orang mampu saling mempengaruhi dalam organisasi. Kekuasaan melibatkan kapasitas dari satu pihak untuk

mempengaruhi pihak lain. Kekuasaan digunakan untuk menjelaskan kapasitas absolut seseorang untuk mempengaruhi perilaku atau sikap seseorang atau lebih yang ditunjuk sebagai target pada satu waktu tertentu (Gary Yukl (2005; 172). Taksonomi kekuasaan French dan Raven antara lain Kekuasaan memberi penghargaan (*Reward Power*): para target patuh terhadap perintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen, kekuasaan yang memiliki legitimasi (*Legitimate Power*); para target patuh terhadap perintah karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi dan kekuasaan berdasarkan referensi (*Referent Power*); para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapat persetujuan agen.

Menurut Gary Yukl(2005;8) sangatlah penting untuk membedakan tiga perbedaan hasil upaya mempengaruhi. Tiga hasil yang dimaksud adalah komitmen, kepatuhan dan perlawanan.

Istilah Komitmen, menjelaskan hasil dimana seorang target secara internal menyetujui keputusan atau permintaan dan memberikan dukungan penuh untuk melaksanakan apa yang menjadi permintaan atau mengimplementasikan keputusan secara efektif.

Istilah Kepatuhan, menjelaskan hasil dimana target bersedia melakukan apa yang agen inginkan tetapi lebih didasarkan pada rasa apatis dari pada antusiasme dan hanya memberikan sedikit dukungan.

Istilah perlawanan menjelaskan hasil dimana seseorang target menentang proposal atau permintaan, bukan hanya tertarik saja dan secara aktif berusaha untuk tidak menjalankannya

### **3. Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman**

Dalam konsep kepemimpinan mengenali pentingnya latar belakang pendidikan dan pengalaman sebagai dasar untuk mempengaruhi dan melandasi seseorang pemimpin menjalankan peran kepemimpinannya serta dalam rangka menggerakkan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi.

Pertumbuhan dan pembelajaran lebih besar saat pengalaman kerja itu beragam dan juga menantang. Pengalaman kerja yang beragam meminta para manajer untuk beradaptasi dengan situasi baru dan menghadapi jenis masalah yang baru. Keberhasilan yang berulang dalam menangani satu jenis masalah memperkuat kecendrungan seseorang untuk menerjemahkan dan menangani masalah baru dengan cara yang sama, bahkan saat pendekatan berbeda mungkin lebih efektif. Jadi, amat menguntungkan bagi para manajer bila memiliki pengalaman sebelumnya dengan beragam masalah yang membutuhkan perilaku dan keterampilan yang berbeda (Gary Yukl; 2005; 254)

### **4. Kecerdasan Sosial**

Kecerdasan Sosial didefinisikan sebagai kemampuan untuk menentukan persyaratan untuk kepemimpinan dalam suatu situasi tertentu dalam memilih

sebuah respon yang tepat (Thor & Mumford, (1991). **Kedua komponen utama dari kecerdasan sosial adalah sifat perseptif sosial dan fleksibilitas perilaku.**

Sifat perseptif sosial adalah kemampuan untuk memahami kebutuhan fungsional, masalah, dan kesempatan yang relevan bagi sebuah kelompok atau organisasi, dan karakteristik anggota, hubungan sosial, dan proses kolektif yang akan memperkuat atau membatasi upaya untuk mempengaruhi kelompok atau organisasi. Sifat perseptif sosial melibatkan keterampilan konseptual, pengetahuan khusus yang dibutuhkan untuk kepemimpinan yang strategis dan juga melibatkan keterampilan antar pribadi (empati, sensitivitas social, pemahaman akan proses kelompok) serta pengetahuan tentang organisasi (struktur, budaya, hubungan kekuasaan, dan menentukan apakah layak untuk memulai perubahan yang terbaik).

Fleksibilitas perilaku adalah kemampuan dan kesediaan untuk meragamkan perilaku seseorang untuk memudahkan persyaratan situasional. Seorang pemimpin yang memiliki fleksibilitas perilaku yang tinggi mengetahui bagaimana dan bersedia untuk menggunakan berbagai perilaku yang berbeda, pemimpin mampu mengevaluasi efektifitas dari perilaku dirinya sendiri dan memodifikasinya.

## **5. Keterampilan Kepemimpinan**

Keterampilan relevan bagi pemimpin menurut Ford & Randolph , adalah ;

Keahlian teknis, keterampilan administrative, keterampilan antar pribadi, keterampilan kognitif dan keterampilan politis. Selanjutnya Menurut Gary Yukl, ada empat peran kepemimpinan yang penting baik untuk memecahkan masalah, mengelola proyek atau mengembangkan kebijakan. Peran itu meliputi (1) pembuatan visi, (2) pengorganisasian, (3) pengintegrasian sosial dan (4) perluasan eksternal. Peran kepemimpinan tersebut relevan bagi para pemimpin fungsional maupun pemimpin formal yang sekaligus menjelaskan perilaku kepemimpinan.

## **2.2 Penempatan Pegawai**

Konsep penempatan pegawai mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun. Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan pun lebih besar pula (Sondang P. Siagian (1991;169). Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Pertimbangan-pertimbangan promosi didasarkan pada serangkaian kriteria yang obyektif dan bukan pertimbangan “selera” dari orang yang berkewenangan memberikan promosi. Ada dua criteria seseorang dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas.

Selanjutnya menurut Sondang P. Siagian bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa resiko dalam arti tidak ada jaminan yang penuh, seseorang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Oleh karena itu perlu

analisis yang matang. Berkaitan hal tersebut diatas promosi yang memiliki dampak positif dan memperkecil peluang resiko bagi organisasi dan pegawai adalah menggunakan penggabungan pendekatan, yaitu Prestasi Kerja dan Senioritas.

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu bentuk.

**Bentuk pertama** adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status yang lama.

**Bentuk kedua** adalah alih tempat penempatan seseorang pada tugas dan tanggung jawab yang relatif sama dan penghasilan tidak berubah .

## **2.3 Pengaruh Pergantian Kepemimpinan di Tinjau dari Berbagai Aspek**

### **2.3.1 Perubahan dalam organisasi**

Menurut Sondang P. Siagian (1999; 312) bahwa perubahan dalam organisasi harus dipandang sebagai hal yang norma dan ilmiah, yang selalu dan harus terjadi. Perubahan terjadi karena dua sebab. **Sebab pertama** perubahan diprakarsai oleh organisasi (misalnya produktivitas menurun, karyawan pensiun, organisasi menyempit/meluas, strategi organisasi dan berbagai faktor internal). **Sebab kedua** perubahan terjadi sebagai tanggapan organisasi terhadap berbagai faktor eksternal yang berdampak kuat terhadap organisasi. Perubahan tetap mengandung unsur ketidak pastian yang menimbulkan keragu-raguan bahkan menolak perubahan. Tiga tipe penolakan, yaitu penolakan bersifat rasional, emosional, sosiologikal. Beberapa hal yang harus dipahami oleh pegawai dalam mewujudkan perubahan, yaitu (1) mengapa

perubahan itu perlu (2) penyesuaian apa yang harus mereka lakukan (3) manfaat perubahan bagi mereka secara individu dan (4) pengorbanan apa yang mereka harus buat.

Memimpin perubahan adalah salah satu tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting dan sulit (Gary Yukl, (2005; 328). Para ahli teori menyebutkan bahwa perubahan adalah inti dari kepemimpinan oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan yang efektif dan fungsi kepemimpinan strategis. Selanjutnya kepemimpinan yang strategis dalam membuat perubahan meliputi;

1. Mempengaruhi budaya organisasi,
2. Mengembangkan visi,
3. Menerapkan perubahan, dan
4. Mendorong pembelajaran, dan inovasi.

### 2.3.2 **Supervisi**

Supervisi : Memperbaiki kinerja bawahan dengan bekerja bersama mereka untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mereka, memberikan pelatihan, mengembangkan keterampilan, merencanakan pekerjaan mereka, dan menetapkan sasaran prestasi kerja.

### 2.3.3 **Stres**

Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. (Sondang P. Siagian (1999;300).  
Karyawan yang stres akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada



gilirannya berpengaruh pada prestasi kerja. Sumber-sumber stres digolongkan yang berasal dari pekerjaan dan dari luar pekerjaan.

Beberapa ragam sumber stres dari pekerjaan, yaitu; Beban tugas yang terlalu berat, desakan waktu, iklim kerja yang tidak nyaman, kurangnya informasi dan umpan balik tentang prestasi kerja, tidak seimbang wewenang dan tanggung jawab, dan peran yang tidak jelas.

#### 2.3.4 **Konseling**

Konseling pegawai adalah pemeliharaan hubungan yang serasi dengan para karyawan, khususnya melalui pemberian bantuan mengatasi berbagai masalah yang mereka hadapi (termasuk stres) baik bersifat kedinasan maupun pribadi yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai..

Menurut Sondang P. Siagian bahwa kegiatan konseling paling sedikit enam fungsi, yaitu ;

1. Pemberian nasehat kepada karyawan
2. Konseling sebagai fungsi penguatan dalam arti mendorong para karyawan melanjutkan usahanya mengatasi sendiri berbagai masalah
3. Konseling sebagai wahana komunikasi dua arah
4. Memberikan kesempatan karyawan menyampaikan keluhannya kepada seseorang yang berperilaku Objektif
5. Menumbuhkan cara pikir yang rasional
6. Melakukan reorientasi yang tepat sehingga pandangan seorang tentang dirinya menjadi lebih proporsional

### 2.3.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang - baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif - tentang pekerjaannya (Sondang P. Siagian (1998;295)

Seseorang dapat dikatakan mendapat kepuasan kerja apabila dalam pekerjaannya ia mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Selanjutnya diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi demikian juga situasi lingkungan pun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan :

- a. Prestasi kerja
- b. Tingkat kemangkiran
- c. Keinginan pindah
- d. Usia pekerjaan
- e. Tingkat jabatan
- f. Besar kecilnya organisasi

## 2.4. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menjelaskan suatu aktivitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk / mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

Motivasi juga berarti ketegangan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorongnya berperilaku demikian. (AM Kadarman SJ (2001; 137)

Selanjutnya, Martoyo(2000:165) merumuskan motivasi kerja sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Dalam hal ini, motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segenap potensi, dan menciptakan keinginan untuk maju dalam mencapai tujuan organisasi. Masing-masing pihak bekerja menurut ukuran yang telah ditetapkan dengan saling menghormati hak dan kewajiban masing-masing di dalam keseluruhan proses kerja.

Pada bagian lainnya, Sutermeister (Djatkiko, 2002 : 67-71) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai adalah :

1. *Physical working condition*
2. *Social working condition, and*
3. *Fulfilment of individual basic needs*

Faktor kondisi fisik kerja berkaitan dengan masalah kebisingan, pencahayaan, ventilasi, suhu, keamanan, waktu istirahat, kelembagaan dan lainnya yang berkaitan erat dengan karakteristik pekerjaan.

Faktor kondisi sosial lingkungan kerja dipandang mempunyai pengaruh yang penting terhadap kenyamanan, ketenangan dan keamanan kerja. Kondisi tersebut meliputi 4 (empat) faktor utama, yaitu organisasi formal, organisasi informal, kepemimpinan dan serikat pekerja. Hal tersebut setidaknya mencakup tentang struktur organisasi, iklim kepemimpinan, kebijakan, komunikasi dan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, penilaian mengenai motivasi pegawai, juga tidak dapat terlepas dari faktor perkembangan lingkungan kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja itu sendiri.

Selanjutnya, kategorisasi motivasi pegawai dalam hal ini dikualifikasikan A (Sangat Tinggi) apabila nilai skor antara 86 – 100, B (Tinggi) apabila nilai skor antara 70 < 86, C (Sedang) apabila nilai skor antara 60 < 70, D (Rendah) apabila nilai skor antara 50 < 60, E (Sangat rendah) apabila nilai skor < 50