

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam etimologis, kepemimpinan berawal daripada kata “pimpin” yang berarti mengarahkan bahkan memimpin.⁹ Kepemimpinan sendiri adalah ajaran akan bisa mengubah individu serta orang lain agar melakukan sesuatu yang diinginkan dalam menggapai keinginan secara baik. Kepemimpinan bisa diberikan pengertian bahwa kesanggupan orang dalam mengubah bawahannya ke arah yang lebih baik, baik itu dilakukan secara tidak langsung maupun langsung yang bertujuan biar memahami sepenuhnya orang yang terlibat, secara sadar dan gembira memenuhi keinginan pemimpin.

Sutarto Wijono merumuskan kepemimpinan sebagai serangkaian kegiatan penataan yang terdiri dari kesanggupan mengubah tindakan seseorang pada suatu kondisi untuk melakukan pekerjaan bersama dalam menggapai keinginan yang telah ditentukan.¹⁰

Stephen P. Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kecakapan dalam mengubah seseorang atau sekelompok orang untuk

⁹Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara,2007) hlm. 167

¹⁰Sutarto Wijono, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi* (Jakarta:Prenadamedia Group,2018), hlm 150.

mencapai tujuan.¹¹ Menurut Stoner, Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan kerja anggota kelompok.¹²

Berdasarkan beberapa penjelasan, penulis menyimpulkan kepemimpinan adalah suatu tindakan atau usaha atasan bagi karyawannya, misalnya proses mengajak orang lain buat mengikuti pemimpin

2. Fungsi Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki tanggung jawab dalam memperoleh tujuan dan memperhatikan kebutuhan bawahannya. Perencanaan (*planning*), perencanaan pada dasarnya berarti mempersiapkan pengambilan keputusan secara bertahap untuk menyelesaikan suatu masalah atau melakukan pekerjaan untuk tujuan tertentu. Tentunya pengorganisasian dan pelaksanaan program atau kegiatan yang dibuat oleh perusahaan memerlukan tenaga. Individu diharuskan terorganisir biar bisa melakukan pekerjaan dengan baik. Pengendalian (*aktivasi*), sesudah penataan sekelompok penanggung jawab, bagian pemimpin merupakan menggerakkan seseorang pada perusahaan bisnis agar dapat berfungsi dengan baik. Cara yang digunakan untuk mengatur karyawan lainnya yaitu menetapkan cara seorang pemimpin. Dalam artian bahwa manajemen mendorong pegawai yang lain agar dibimbing dalam pelaksanaan tanggung jawab. Pengendalian (*control*), kepemimpinan yang tujuannya mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas

¹¹Robbin Stephen , *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hlm.191

¹²Stoner A F, James. *Manajemen* (Bandung: Erlangga 1996), hlm.25

kerja pribadi dalam penggunaan cara atau sarana tertentu dalam menggapai keinginan.¹³

Pada pembahasan mengenai fungsi kepemimpinan di atas, maka diberikan kesimpulan bahwa fungsi kepemimpinan merupakan upaya mengarahkan dan mempengaruhi pegawai agar bekerja sebaik mungkin, penuh dorongan yang baik dalam menggapai keinginan perusahaan.

B. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah teknik tindakan dapat dipakai pada saat mengubah tindakan seseorang ke arah yang baik. Setiap dari pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya masing-masing sesuai dengan kemampuan, kepribadian, dan situasi kerjanya. Menjadi seorang atasan atau pimpinan pada suatu perusahaan seharusnya menjadi patokan bagi bawahannya. Gaya kepemimpinan pada hakikatnya berarti wujud perilaku seorang pemimpin dalam kaitannya dengan kemampuan kepemimpinannya. Hal ini sering kali membuat cara tertentu.

Menurut Kartono, gaya kepemimpinan adalah tindakan pemimpin yang bekerja dan bekerja dengan memerintahkan bawahannya untuk melakukan tugas tertentu, sifat kepemimpinan adalah sifat dan perilaku

¹³Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan* (Semarang: Rineka Cipta, 1990) hlm.03

pemimpin dalam hubungannya dengan bawahannya untuk belajar cara bekerja.¹⁴

Menurut Supardo, kepemimpinan merupakan proses kompleks pemimpin yang bertujuan adalah untuk mengajak bawahan untuk mencapai tugas atau tujuan dan mengelola organisasi secara efektif.¹⁵ Hasibuan mencetuskan mengenai gaya kepemimpinan yaitu tindakan yang dilakukan atasan dalam mengajak bawahan bekerja sama dan menggapai keinginan bersama.¹⁶

Penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi yang digunakan oleh atasan untuk memengaruhi karyawannya untuk bertindak, berperilaku, berbicara dan bekerja sama dengan orang lain.

1. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan bisa dilihat dengan menggunakan berbagai metode yang dikemukakan oleh Kartono yaitu:

a. Kemampuan untuk mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan cara lengkap yang sering disebut sebagai proses paling konsisten. Seorang pemimpin harus mempunyai keleluasan dalam mengambil keputusan. Setiap keputusan yang diambil

¹⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,2008) hlm.22.

¹⁵Bernardine R. Wijaya & Susilo Supardo. *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya* (Yogyakarta:Andi Offset, 2006) hlm.85

¹⁶Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (jakarta:PT Bumi Aksara, 2018) hlm.332

harus dipertimbangkan dan proses penyeleksian di antara pilihan untuk mengevaluasi pilihan yang tersedia. Pilihan-pilihan yang tersedia kemudian dipilih dan dipertimbangkan semua opsi yang mungkin hingga keputusan akhirnya diambil.

b. Kemampuan berkomunikasi

Setiap orang di muka bumi ini seharusnya memiliki kemampuan berkomunikasi, terutama seorang pemimpin. Keterampilan komunikasi adalah keterampilan atau kesanggupan dalam kemampuan mengirimkan pesan, pikiran, terhadap seseorang sedemikian rupa sehingga orang lain ini mengerti apa yang dimaksud. Keterampilan komunikasi juga adalah kemampuan mengirimkan pesan yang mendukung pencapaian tujuan dan menjaga penerimaan sosial. Kemampuan komunikasi merupakan peranan penting yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam proses komunikasi, baik dalam mengkomunikasikan informasi, memecahkan masalah maupun memberikan saran.

c. Kemampuan mengendalikan bawahan

Pemimpin ingin menggunakan kekuasaan dan posisi mereka secara efektif dan tepat demi kepentingan jangka panjang dan seorang pemimpin harus mampu dalam mengajak pegawai melaksanakan kemauan pimpinan dengan memakai kekuasaan serta wewenang jabatan

termasuk memberikan arahan tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh bawahannya.

d. Kemampuan mengendalikan emosi

Kemampuan mengendalikan emosi sangat berperan untuk meraih kesuksesan dalam menjalani kehidupan dan suatu bentuk upaya yang berfokus pada penekanan dan respons yang terlihat terhadap rangsangan yang membangkitkan emosi dan menyalurkan energi emosional tersebut. Semakin baik seseorang mengelola emosi, semakin mudah juga mencapai kesenangan dan seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan sehingga sadar akan hal yang negatif dan positif dan melampiaskannya ke hal yang bersifat positif dalam menyelesaikan permasalahan.¹⁷

Dari beberapa indikator kepemimpinan, penulis menyimpulkan indikator gaya kepemimpinan merupakan alat ukur atau acuan untuk mengetahui fleksibilitas dan efisiensi kepemimpinan setiap individu.

2. **Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Terdapat macam-macam gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan karismatik

Gaya kepemimpinan yang membuat pegawai kagum akan kemampuan luar biasa yang dimiliki pemimpinnya. Pemimpin yang karismatik dapat mempengaruhi karyawannya dengan

¹⁷Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*(Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2018) hlm. 15.

mengartikulasikan secara jelas visi dan misi yang mempunyai kaitan pada masa kini hingga masa depan sehingga karyawan merasa termotivasi untuk menindaklanjutinya. Para pemimpin mengatakan bahwa karyawannya lebih mampu mencapai hasil ini, sehingga meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Pemimpin juga memberikan contoh perilaku baik yang dapat diikuti oleh karyawan. Karyawan yang bekerja di bawah pimpinan yang baik akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik. Gaya kepemimpinan karismatik mempunyai energi dan ketertarikan yang baik dalam mengajak seseorang untuk mengikuti keinginannya, kepemimpinan tersebut memiliki ketertarikan yang luar biasa sehingga banyak seseorang yang mengikutinya. Karismatik yang dimiliki yaitu berkat dari Tuhan dan juga mereka bisa dinilai dari cara mereka melakukan suatu hal, bertutur kata dan bahkan dari cara mereka melangkah

Terdapat beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan karismatik yaitu:

- 1) Para pengikutnya mempunyai keyakinan yang besar terhadap kebenaran yang diungkapkan oleh pemimpinnya
- 2) Para pengikutnya setuju dengan segala sesuatu yang dikatakan dan dilakukan pemimpinnya.
- 3) Pemimpin berusaha membantu bawahan untuk mencapai kinerja tinggi.

- 4) Pengikut yakin bahwa pemimpin mampu mencapai visi dengan misi organisasinya.
- 5) Pemimpin merasa dirinya benar sendiri tidak melibatkan karyawan.
- 6) Selalu berusaha memenangkan hati pengikutnya untuk tetap berpatokan kepada pemimpin meskipun pengikutnya lemah

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mendorong dan melibatkan karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang melampaui kepentingan pribadinya demi kebaikan perusahaan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir pegawai dari cara berpikir lama ke cara baru dalam menyelesaikan masalah. Selain itu, pemimpin dapat membangkitkan semangat karyawan. Kepemimpinan transformasional suatu proses membantu menguatkan seoran pimpinan bahkan juga pegawai ke arah yang lebih baik¹⁸ Kepemimpinan transformasional pada dasarnya mendorong pegawai untuk mencapai hal yang positif dan juga dapat mengembangkan atau membuat bawahan menjadi yakin dan percaya terhadap pimpinannya.

¹⁸Suriagiri. *Kepemimpinan Transformasional*, (Aceh: CV. Radja Publika, 2020), hlm.53

Terdapat komponen-komponen kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Pemimpin transformasional mempunyai tujuan dengan pasti dan mampu menjelaskan visinya dengan jelas terhadap timnya.
- 2) Pemimpin mendorong anggota tim untuk mengeksplorasi cara kerja baru dalam mengerjakan suatu hal dan memiliki kesempatan yang baru dalam belajar.
- 3) Pemimpin mendukung dan mendorong setiap anggota tim. Saluran komunikasi selalu terbuka bagi anggota tim untuk mengekspresikan ide, mengakui kontribusi unik setiap anggota tim.
- 4) Pemimpin sulit untuk mengubah dan mengajar bawahan karena memiliki sifat pribadi.
- 5) Pemimpin tidak memiliki kejelasan konseptual.

c. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin dapat mendorong pegawai dalam memperoleh keinginan bersama yang telah ditetapkan perusahaan dengan memperjelas peran dan tanggung jawabnya. Pengusaha berjanji akan membayar pekerjanya yang berkinerja tinggi, dan pemimpin juga mengakui prestasi karyawan. Pemimpin membuat bawahnya untuk mengembangkan dorongan dengan tujuan untuk

menghasilkan kinerja yang baik dengan menentukan suatu hal yang seharusnya dilaksanakan pegawai dalam menggapai kinerja yang diinginkan, pemimpin juga menjelaskan peran bawahan sehingga merasa percaya diri melakukan pekerjaannya. Hal lain yang perlu dijelaskan oleh pemimpin adalah bagaimana memenuhi kebutuhan bawahan dipadukan dan menetapkan cara yang digunakan sehingga tercapainya hasil yang diinginkan.

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memperoleh motivasi dari bawahannya dengan memenuhi kebutuhan mereka. Perilaku kepemimpinan berfokus kinerja dan kaitan karyawan, bukan pada imbalan yang diinginkan. Dalam hal komunikasi, pemimpin transaksional lebih cenderung menggunakan catatan dan tidak mau berhadapan langsung dengan bawahan dalam komunikasi tatap muka. Permasalahan yang harus diselesaikan melalui diskusi tatap muka dibahas dalam catatan. Kepemimpinan transaksional juga menunjukkan efektivitas aturan dan hukuman dibandingkan menggunakan pendekatan personal karena mereka merasa lebih berdaya saat melakukannya. Selain itu, karena adanya kesenjangan antara pemimpin dan bawahan, keinginan mereka untuk berkomunikasi dengan atasan

menjadi kecil yang secara tidak langsung mengurangi kreativitas dan melemahkan hubungan erat antara pemimpin dan bawahan.¹⁹

d. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang mempunyai keberanian untuk mengadakan tujuan masa depan organisasi yang realistis dan meyakinkan. Visi menjadi lompatan besar ke masa yang akan datang dalam membangun kemampuan.²⁰ Kepemimpinan visioner merupakan kesanggupan seorang pimpinan ketika menciptakan, membentuk, memperbincangkan dan menerapkan ide-ide positif yang muncul pada individu pemimpin sebagai bentuk kaitannya dengan bawahan, juga dianggap organisasi ideal dalam organisasi dicapai atau dilaksanakan dengan adanya kesatuan seluruh karyawan. Kepemimpinan visioner mempunyai cara dalam menjalankan tugasnya, yaitu Kemampuan untuk mengekspresikan visi dari cara tidak dengan perkataan, dan kemampuan untuk menggeneralisasikannya ke berbagai konteks. Kepemimpinan visioner mempunyai beberapa karakteristik yaitu; menetapkan tujuan dan arah, mengembangkan komitmen, semangat dan menginspirasi. Seorang visioner memahami risiko yang terkait dengan keputusan yang

¹⁹Agus Kurniawan, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Jurnal: Ilmiah Manajemen*. Vol.1 No.1 2020, hlm. 9-10.

²⁰Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Indeks, 2006) hlm.169.

diambil, mempertimbangkannya dan berani mengambil langkah maju. Pemimpin visioner mendengarkan pendapat anggota timnya, terbuka terhadap ide-ide baru dan tidak takut gagal.

e. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Jenis kepemimpinan partisipatif ini melibatkan keterlibatan aktif dari orang-orang yang berpartisipasi untuk memutuskan suatu hal, serta kepemimpinan yang memungkinkan bawahan menyumbangkan tenaga, waktu, dan gagasannya. Kepemimpinan partisipatif mengacu pada tindakan Pemimpin mendorong dan memfasilitasi partisipasi orang lain dalam keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin. Keterlibatan kepemimpinan mengacu pada keterlibatan pemimpin dalam proses pengambilan keputusan.²¹ Melalui kepemimpinan jenis ini terjalin hubungan antara pemimpin dan bawahan, mampu memberikan gagasan, pemikiran dan saran kepada pemimpin dalam bekerja.

f. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan pendelegasian merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan kesempatan sementara kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas. Kepemimpinan tipe ini cocok bagi pegawai yang sangat aktif dan mempunyai motivasi tinggi, sehingga pemimpin kurang mampu memberikan perhatian kepada bawahannya, dan

²¹Ernawati. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengambilan Keputusan Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai. *Jurnal Ilmiah*, Vol. 1 No. 3, 2019, hlm.7.

pemimpin lebih suportif terhadap bawahannya. Terdapat beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif yaitu:

- 1) Menetapkan tugas dengan sedikit perintah kepada bawahan.
- 2) Memberikan tugas sesuai dengan kemampuan bawahan.
- 3) Membiarkan karyawan mencari cara dalam mencapai tujuan.²²

g. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Ciri-ciri pemimpin yang dominan adalah mengendalikan suatu organisasi, menggunakan kekuasaan pribadinya untuk mempengaruhi orang lain melalui perintah, berusaha agar segala sesuatunya berjalan lancar, berperilaku tidak pantas, menghukum anggota yang melakukan kesalahan atau menyimpang, mempunyai ciri-ciri pengambil keputusan. Tentukan pembagian kerja dan putuskan pekerjaan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana caranya.

Terdapat beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter yaitu:

- 1) Merasa bahwa organisasi yang dipimpinnya adalah milik pribadi
- 2) Pemimpin tidak ingin mendengarkan saran dan kritikan dari bawahannya.
- 3) Memaksa bawahan untuk menuruti keinginannya.

²²Doni Wisnu, "Pengaruh Kepemimpinan Delegatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kabupaten Jember, " *International Journal of Social Science and Business* Vol.1,(2027): 197-208,

4) Para pemimpin memahami bahwa gaya kepemimpinan otoriter hanya efektif jika mereka melakukan kontrol atau pengawasan. Oleh karena itu, para pemimpin ini bersikeras untuk menciptakan alat pengawasan agar ketaatan bawahan tidak tunduk pada pengetahuan, tapi ketakutan. Dampak dari kepemimpinan yang efektif dapat dilihat ketika alat pengendalian dan pemantauan bekerja dengan baik.²³

C. Konsep Kepemimpinan Kepala Lembang

1. Pengertian Kepala Lembang

Peraturan Daerah Kabupaten Toraja Utara nomor 7 tahun 2014 tentang penetapan Lembang, penataan Lembang, dan kewenangan Lembang pasal 1 ayat (8) Desa adalah desa adat disebut dengan Lembang. Lembang merupakan kelompok masyarakat hukum yang mempunyai batas wilayah dan mempunyai kekuasaan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan.²⁴ Di Toraja, desa disebut dengan nama lain yaitu Lembang, dan desa tersebut mirip dengan Lembang. Pemerintah setempat mengubah nama daerah tersebut Menjadi Lembang yang berasal dari bahasa Toraja yang berarti perahu (bahtera).

Kepala Lembang adalah pemimpin formal yang memiliki kekuasaan tertinggi dalam masyarakat Lembang. Kepala Lembang merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dan bertanggung jawab terhadap pemerintahan Lembang.

²³Wahyuni. Gaya Kepemimpinan Otoriter Dalam Manajemen Pendidikan. *Jurnal: Edu-Leadership*. Vol.1 No.2, 2022.hlm.127.

²⁴Perda Kabupaten Toraja Utara No.7 Tahun 2014.

Pemerintahan Lembang merupakan, NKRI bertugas menyelenggarakan urusan masyarakat dan kepentingan masyarakat dalam sistem pemerintahan. Pemerintahan Lembang adalah badan pemerintahan Lembang mempunyai struktur pemerintahan yang dipimpin oleh kepala Lembang.²⁵ Layanan pemerintahan Lembang adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atau kepentingan umum.

2. Tugas dan Kewajiban Kepala Lembang

Kepala Lembang adalah kepala pemerintahan yang memimpin penyelenggaraan pemerintahan Lembang. Dalam kepemimpinannya sebagai penyelenggara pemerintahan, kepala Lembang memiliki tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan guna menunjang berjalannya pemerintahan dalam Lembang. Dalam UUD pasal 101 nomor 22 tahun 1999, menguraikan tentang tugas dan kewajiban kepala Lembang, di antaranya memimpin penyelenggaraan pemerintahan Lembang, meningkatkan kesejahteraan masyarakat Lembang, menjaga perdamaian dan kerukunan masyarakat Lembang, serta menengahi perselisihan masyarakat Lembang.²⁶

Menyelenggarakan pemerintahan Lembang, pemerintah Lembang bersama dengan badan permusyawaratan Lembang melakukan penyelenggaraan urusan pemerintah sebagai upaya untuk mengelola berbagai kebutuhan masyarakat Lembang seperti pelaksanaan pengoperasian

²⁵rief Sumeru, Kedudukan Pejabat Kepala Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa', JKMP. 4(01), (Maret 2016), hlm. 50.

²⁶UUD Pasal 101 Nomor 22 Tahun 1999.

perkantoran Lembang, pengolahan peraturan Lembang, belanja pegawai, pembiayaan musyawarah Lembang , pelaksanaan manajemen informasi di Lembang dan merencanakan pembangunan di Lembang.²⁷ Pembinaan masyarakat dilakukan melalui program-program yang diadakan pemerintah dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia untuk memperbaiki dan meningkatkan taraf hidup masyarakat desa. Pembinaan desa merupakan suatu upaya untuk memberikan bimbingan, memberikan program-program pelatihan, mengawasi dan mengevaluasi kinerja pemerintah desa.²⁸ Menjaga ketenteraman dan kerukunan masyarakat Lembang dan menengahi perselisihan masyarakat di Lembang, artinya kepala Lembang sebagai pemerintah memiliki hak untuk mendamaikan setiap perselisihan yang terjadi dalam masyarakatnya.

3. Peran Kepala Lembang

Dalam dunia kepemimpinan, seorang pemimpin tidak terlepas dari peran. Keberhasilan dalam masyarakat sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin, dengan demikian peran pemimpin menjadi hal yang sangat penting dan diperlukan dalam menjalankan kepemimpinannya. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia, Pasal 104 Nomor 22 Tahun 1999, menjelaskan mengenai peran kepala Lembang yakni, Melindungi kebudayaan,

²⁷Anisa Aulia Rahma, Dkk, Tinjauan Yuridis Tugas Dan Fungsi Kepala Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Menurut Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa' Jurnal Inovasi Penelitian. Vol. 2, No. 8, (2022), hlm.24.

²⁸Ibid. 25

melaksanakan peraturan perundang-undangan Lembang, menyepakati dan mengkomunikasikan aspirasi masyarakat serta mengawasi penyelenggaraan pemerintahan Lembang.²⁹ Penjelasan mengenai wewenang atau peran kepala Lembang juga diatur dalam UUD Pasal 26 Ayat 2 Nomor 6 Tahun 2014, yakni memimpin penyelenggaraan pemerintahan Lembang, menetapkan peraturan Lembang, membina kehidupan masyarakat Lembang, Mempromosikan perdamaian dan keharmonisan dalam masyarakat desa juga melaksanakan kewenangan lain sesuai peraturan perundang-undangan.³⁰

Dengan berpatokan pada penjelasan mengenai tugas dan kewajiban kepala Lembang di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala Lembang memiliki peran untuk mengatur dan memimpin jalannya pemerintahan dalam Lembang. Kepala lembang berperan untuk menciptakan kedamaian bagi masyarakat yang dipimpinnya. Kepala lembang berhak untuk mengarahkan pegawai atau bawahannya dan memenuhi permintaan pegawai yang berkaitan dengan kebutuhan dalam pekerjaannya. Kepala lembang juga harus mampu mengarahkan dan membina pegawai sehingga tujuan organisasi boleh tercapai.

²⁹UUD Pasal 104 Nomor 22 Tahun 1999

³⁰UUD Pasal 26 Ayat 2 Nomor 6 Tahun 2014.

D. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Secara umum motivasi diartikan sebagai suatu kebutuhan yang dapat memotivasi perilaku menuju suatu tujuan tertentu. Motivasi berperan sebagai motivasi dan penuntun berperilaku. Psikolog menawarkan kesejajaran antara motif dan kebutuhan (dorongan, kebutuhan).³¹

Pengertian motivasi adalah memberi atau menciptakan motivasi. Motivasi kerja adalah sesuatu yang memotivasi seseorang untuk bekerja. Kekuatan dan kelemahan motivasi karyawan menentukan besar kecilnya hasil kerja.

Menurut Melayu, dorongan adalah suatu hal yang dapat mengubah seseorang dan membuatnya bersemangat dalam bekerja, berkeinginan untuk bersama dalam bekerja dengan baik juga berpartisipasi pada semua aspek yang bertujuan meraih kesuksesan.³² Menurut Filmore H. Stanford, motivasi adalah keadaan yang menggerakkan orang menuju tujuan tertentu.³³ Baron Robert A, dorongan atau motivasi juga bisa disebut suatu keadaan yang menggerakkan seseorang menuju kesuksesan.³⁴

³¹Panji Anoraga. *Psikologi Kerja*.(Jakarta: PT Rineka Cipta, 1992). Hlm.34

³²Malayu Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hlm.118

³³Filmore H , *Human Resource Management Fourteenth Edition* Mafraw Hill (Yogyakarta: Zahir Publishing 2017),hlm.17

³⁴A Robbert, Baron dan Donn Byme. *Psikologi Sosial* (Jakarta:Erlangga , 2003)

Berdasarkan uraian di atas, motivasi merupakan suatu alasan yang membuat seseorang melakukan sesuatu, dengan hal tersebut maka dorongan atau motivasi merupakan hal membuat seseorang bergerak.

Dalam kehidupan manusia, kita melakukan banyak hal. Kegiatan tersebut salah satunya dilakukan dalam bentuk gerakan yang disebut dengan olahraga. Menurut Moch As'ad, pekerjaan terdiri dari menyelesaikan suatu tugas yang berakhir tergantung pada apa yang dapat dilakukan oleh orang yang terlibat. Kekuatan paling kuat yang memotivasi manusia untuk bertindak yaitu munculnya keinginan yang wajib untuk dilakukan. Kegiatan dalam bekerja merupakan salah satu unsur pekerjaan manusia yang membentuk suatu hal dengan tujuan melengkapi keinginan hidup.³⁵ Gilmer mengatakan bahwa kerja adalah usaha fisik dan mental yang dilakukan seseorang dalam meraih keinginannya. Dari pertimbangan tersebut diberikan kesimpulan bahwa bekerja yaitu suatu kegiatan jasmani dan rohani seseorang yang berusaha mencari nafkah.

Motivasi kerja merupakan suatu keinginan timbul pada setiap individu, baik internal maupun eksternal, untuk bekerja dengan penuh semangat, dengan menggunakan seluruh keterampilan dan kemampuannya dengan tujuan mencapai kepuasan kerja. Keinginannya Untuk memperoleh hasil kerja yang baik, maka pegawai memerlukan motivasi kerja dalam dirinya

³⁵Moch As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 2000) hlm.104

yang mempengaruhi etos dalam bekerja maka berkembangnya hasil kerja. Kita sudah mengetahui tentang manusia merupakan makhluk yang membutuhkan sesama, maka dari itu seseorang ingin dicintai, dihormati, hadir dan dihormati. Karena masyarakat bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan tersebut.³⁶ Ernest J., berpendapat mengenai dorongan dalam bekerja adalah keadaan yang untuk mengubah atau mengajak, menciptakan, membimbing serta menopang tindakan yang sekaitan pada dunia pekerjaan.

Motivasi karyawan sangat penting untuk dipahami oleh pemimpin karena motivasi sangat menentukan kinerja karyawan. Pemimpin harus memperhatikan karyawannya agar termotivasi dan mencari cara untuk meningkatkan atau mempertahankan motivasi karyawan.³⁷ Pentingnya motivasi kerja pegawai terletak pada kenyataan bahwa dengan bantuan motivasi setiap pegawai siap untuk bekerja secara maksimal demi tercapainya hasil kerja yang diinginkan. Jika karyawan menerima dan menerapkan insentif yang diberikan dengan baik maka akan timbul semangat untuk maju bersama dan setia pada kantor atau perusahaan. Namun apabila motivasi yang diberikan kepada pegawai kurang maka kinerjanya pun tidak baik. Dengan

³⁶Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jogyakarta: PT BPF, 2000) hlm.104

³⁷Arifin, M. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Teras, 2010) , hlm.151

memotivasi karyawan, mereka tetap termotivasi dan meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.³⁸

Dari definisi terkait dengan motivasi dalam bekerja penulis menyimpulkan dorongan atau motivasi dalam bekerja merupakan suatu ajakan seorang pemimpin terhadap anggotanya sehingga tujuan atau sasaran yang diinginkan boleh tercapai secara maksimal.

2. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Farida dan Hartono tujuan motivasi adalah:

- a) Peningkatan produktivitas pegawai
- b) Peningkatan semangat kerja dan kepuasan kerja pegawai
- c) Peningkatan disiplin pegawai
- d) Terjaganya kepuasan kerja pegawai
- e) Peningkatan keterikatan pegawai
- f) Terciptanya lingkungan yang baik.³⁹

Berdasarkan motivasi kerja maka sangat penting untuk diketahui oleh seorang pemimpin, di mana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai atau karyawan.

³⁸Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi & Motivasi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001), hlm.137

³⁹Farida dan Hartono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ponorogo, 2016) hlm.63

3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, indikator motivasi kerja adalah:

- a. Pengakuan atas kinerja, keinginan untuk mendapatkan gelar untuk bekerja dan membayar lebih dari sebelumnya. Menghargai hasil kerja karyawan sama saja dengan perhatian pribadi yang menunjukkan penghargaan atas apa yang sudah dikerjakan, hal ini juga yang dapat meningkatkan kepuasan bawahan dalam hubungan antara pemilik dan karyawan.
- b. Peluang kemajuan, keinginan untuk menerima upah yang adil dan sesuai dengan tempat kerja. Semua karyawan ingin maju dan berganti pekerjaan, bukan hanya untuk pekerjaan yang berbeda, namun untuk pekerjaan yang lebih baik. Setiap karyawan ingin dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi agar mempunyai kesempatan menambah pengalaman kerja. Kesempatan untuk mengembangkan potensi pribadi menjadi intensif yang kuat bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dengan peluang kemajuan maka pegawai akan merasakan motivasi dalam dirinya untuk terus mencapai tujuan perusahaan.
- c. Kenyamanan kerja adalah keadaan yang dialami pegawai mulai dari perasaan paling nyaman sampai dengan perasaan paling tidak nyaman. Kenyamanan pegawai berarti semua aspek berkaitan pada hubungan kerja, hubungan

dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan bawahan.⁴⁰

Dari beberapa parameter motivasi kerja disimpulkan bahwa motivasi kerja sangat penting bagi seseorang yang ingin bertahan dalam pekerjaannya, mengembangkan potensinya bahkan mencapai tujuan yang lebih maksimal, tanpa motivasi kerja tidak mungkin tercapainya hasil kerja yang tinggi

4. Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Menurut Swaminathan mencetuskan bahwa ada dua hal yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja:⁴¹

- a. Faktor internal yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh sesuatu yang ada pada dirinya, misalnya:
 1. Kedisiplinan adalah hal mendasar bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi atau bisnis mana pun. Secara khusus, ini mendorong karyawan untuk belajar sambil bekerja.
 2. Tekanan adalah suatu bentuk stres yang menyebabkan ketidakstabilan fisik dan mental yang mempengaruhi emosi, pemikiran, dan perilaku karyawan

⁴⁰A.A, Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2017) hlm.100

⁴¹ Swaminathan, Dewi. Pengaruh Self Efficacy dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Karyawan: *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Hlm. 92

3. Kepuasan merupakan sikap pekerja terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap situasi kerja. Evaluasi ini dapat dilakukan terhadap hasil karya sendiri, evaluasi dilakukan sebagai pengakuan atas pencapaian beberapa nilai penting dari hasil karya tersebut..
4. Pencapaian adalah suatu proses yang dilakukan dengan tujuan meraih keberhasilan yang telah sesuai dengan rancangan yang sudah ditetapkan.

Jika karyawan mau menerima penilaian yang baik dalam hasil kerja, maka mereka mengatur keyakinan dan tindakannya sesuai dengan persyaratan penilaian kinerja. Ini mengacu pada kualitas dan keterampilan yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuannya.

- b. Faktor eksternal adalah hal-hal yang berasal dari luar diri seseorang, misalnya:⁴²
 1. Gaji adalah imbalan yang dibayarkan pemberi kerja kepada pekerja (karyawan) yang ditetapkan setiap bulan.
 2. Pengakuan adalah pernyataan dari atasan yang mengakui beberapa fakta pribadi tentang seorang karyawan, seperti konfirmasi langsung atas prestasi kerja, kenaikan gaji, serta promosi dan penghargaan. Karyawan

⁴²Dewi P.P, Pengaruh Self Efficacy Dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan kerja karyawan Happy Bali Tour & Travel Denpasar, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2015

termotivasi ketika manajemen menerima dukungan dan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja.

E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Seorang pemimpin merupakan panutan bagi suatu organisasi, sehingga ia harus memperhatikan bawahannya, sehingga ia harus mencerminkan keperluan serta kemauan bawahannya, karena konsekuensi tindakannya ditentukan oleh pemimpin. Pemimpin adalah pemimpin yang memotivasi pegawainya untuk melaksanakan tugas atau kewajiban yang berpatokan pada rancangan sebelumnya dan mengelola organisasi atau bisnis berdasarkan kebiasaan kerja individu. R.C. mendefinisikan kepemimpinan sebagai elemen manusia yang menyatukan kelompok dan mendorongnya menuju suatu yang diinginkan. Davis melihatnya kekuatan motivasi merangsang motivasi organisasi dan menetapkan tujuan.⁴³

Raven dan French mengemukakan bahwa jika pemimpin dianggap memiliki tingkat pengetahuan dan pengalaman yang tinggi, mereka dapat mempengaruhi atasannya. Hal ini secara langsung mempengaruhi pemikiran bawahan, seorang pemimpin secara tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku mereka melalui keahliannya. Gaya manajemen yang dihadirkan Pemimpin harus meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai hasil kerja. Oleh karena itu, diperlukan gaya kepemimpinan yang mulai

⁴³Mar'at, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, (Jakarta Timur: Yudhistira, 1985) hlm.15

mempertimbangkan efektivitas manajemen perubahan. Pemimpin harus mampu meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja sehingga pegawai dapat memaksimalkan keterampilan dan tenaganya dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam organisasi.⁴⁴

Kepuasan kerja dapat dicapai dengan memberikan motivasi kepada pegawai dalam bekerja, ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya maka mereka akan berusaha lebih giat dalam mencapai hasil terbaik dan terus berupaya untuk meningkatkannya pekerjaannya dan dirinya sendiri. Selain itu, pemimpin motivasi harus memahami bahwa orang bersedia bekerja dengan harapan terpenuhinya kebutuhan dan keinginannya sebagai hasil pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan motivasi seseorang Untuk mencapai tujuan di tempat kerja seperti pimpinan memahami sifat manusia, maka akan lebih mudah memotivasi pengikutnya. Ketika karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan memerlukan pengakuan terhadap karyawan yang hebat berupa perhatian dari perusahaan, dalam hal ini atasannya. Pengakuan merupakan sebagian hal yang berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Pengakuan ini memungkinkan pegawai untuk terus berupaya meningkatkan kinerjanya. Pengakuan tidak hanya bersifat nyata, namun juga tidak berwujud sehingga memberikan kepuasan kepada karyawan berprestasi.

⁴⁴Kenneth, wexley, *Perilaku Organisasi Dan Psikologis Persinalia*, (Jakarta: PT, Rineka Cipta, 1992), hlm.200

Sekalipun Anda sangat produktif dan bergaji tinggi, jika tidak memiliki hubungan yang baik, akan merasa bosan di tempat kerja. Hubungan kerja harmonis serta seimbang antara pemimpin dan karyawan wajib menciptakan kolaborasi baik dengan tujuan untuk meraih keinginan dalam suatu kelompok. Maka dengan hal ini, sehingga kaitan ini bisa terwujud, kami berharap pengertian antar mitra dapat berjalan efektif dan bermakna. Hubungan yang baik dapat menciptakan tempat kerja yang positif dimana karyawan dapat bekerja dengan penuh semangat.⁴⁵

Jika semua hal di atas benar, penting untuk memperhatikan kebiasaan kerja karyawan Anda dan mengubah keadaan. Kondisi tersebut dapat mencakup lingkungan kerja yang bersih dan nyaman, keselamatan kerja, aksesibilitas menuju tempat kerja, serta prosedur dan peralatan yang memadai. Jika organisasi memfokuskannya maka dikatakan keadaan dalam bekerja pada kelompok tersebut baik. Dalam kondisi kerja seperti ini, perusahaan menginginkan karyawannya dapat bekerja dengan maksimal, karena kenyamanan yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja terjamin.

Bergabung dalam suatu organisasi dilatarbelakangi oleh kebutuhan dengan mencukupkan keperluan yang bersifat material untuk dipakai menciptakan kebutuhan dan juga pegawai ingin merasa puas sehingga membuat mereka menyukai pekerjaannya. Pegawai adalah keadaan internal

⁴⁵Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gahalia Indonesia, 2004) hlm.224

(mental) individu dalam organisasi, yang senantiasa merangsang lingkungan kerja untuk meningkatkan efisiensi kerja sehingga tercapainya tujuan yang diinginkannya.