

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### A. Kajian Pustaka

##### 1. Gaya Kepemimpinan

###### a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan diperlukan oleh perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi *influence* bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya.

Tead dalam Kartono (2014:57) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Terry dalam Kartono (2014:57) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Robbins dan Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa, "*Leadership is what leaders do. It's process of leading a group and influencing that group to achieve it's goals*". "Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu

adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan.”

Sehingga jika disimpulkan dari beberapa pendapat di atas, bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah bagaimana pemimpin bisa mengajak karyawannya menuju tujuan perusahaan.

#### **b. Tipe-tipe Kepemimpinan**

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan Kartono (2014:80) , yaitu:

##### 1) Tipe Karismatis

Tipe pemimpin karismatis ini memiliki kekuatan energy, daya Tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diperoleh sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia memiliki banyak inspirasi, keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya Tarik yang teramat besar.

##### 2) Tipe Paternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- a) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b) Dia bersikap terlalu melindungi (*over protective*).
- c) Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- d) Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- e) Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

### 3) Tipe Militeristis

Tipe ini sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luarannya saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Hendaknya dipahami, bahwa tipe kepemimpinan militeristis itu berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer. Adapunsifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain:

- a) Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, keras, sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.

- b) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
- c) Sangat menyenangkan formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
- d) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin kadaver/mayat).
- e) Tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- f) Komunikasi hanya berlangsung searah saja.

#### 4) Tipe Otokratis (*Outhoritative, Dominator*)

Otokrat berasal dari kata *autos* = sendiri; dan *kratos* = kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti: penguasa absolut. Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one man show*. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

#### 5) Tipe *Laissez Faire*

Tipe kepemimpinan ini, sang pemimpin tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun

dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.

Pemimpin tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

#### 6) Tipe Populistis

Professor Peter Worsley dalam bukunya *The Third World* mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat. Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai masyarakat tradisional.

Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme.

#### 7) Tipe Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administratif dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa

pada khususnya dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

#### 8) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan menekankan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut:

- a) Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
- b) Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang-puas pasti dan aman menyangkut setiap tugas kewajibannya.

- c) Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok.
- d) Dengan begitu pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengancara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Secara ringkas dapat dinyatakan, kepemimpinan demokratis menitikberatkan masalah aktivitas setiap anggota kelompok-juga para pemimpin lainnya, yang semuanya terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan penerapan disiplin kerja (yang ditanamkan secara sukarela oleh kelompok-kelompok dalam suasana demokratis), dan pembajaan (dari asal kata baja) etik kerja.

### **c. Fungsi kepemimpinan dan organisasi**

Menurut Wirawan (2014:94) kepemimpinan mempunyai fungsi tertentu yang berbeda satu sistem sosial dengan sistem sosial lainnya. Fungsi kepemimpinan di organisasi militer berbeda dengan fungsi kepemimpinan di organisasi bisnis dan organisasi pendidikan.

Sungguhpun demikian, secara umum kepemimpinan mempunyai pola dasar yang sama, yaitu:

1) Menciptakan Visi

Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang diciptakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya di masa yang akan datang. Jadi, visi yang menarik pemimpin dan para pengikutnya untuk bergerak ke arah masa depan. Visi yang mendorong serta mengenergi mereka bergerak untuk menciptakan perubahan.

2) Mengembangkan Budaya Organisasi

Visi pemimpin hanya dapat terealisasi jika para pengikut berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak merealisasi visi. Untuk itu pemimpin mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi dan sebagainya yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan dalam perilaku organisasi mereka.

3) Menciptakan Sinergi

Tugas penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai fungsi-fungsi yang berbeda, wajib



memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak kearah tujuan organisasi.

#### 4) Menciptakan perubahan

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus. Ia orang yang cerdas yang mampu menciptakan terobosan (*breakthrough*) meninggalkan masa lalu menuju masa depan yang lebih baik. Perubahan merupakan perbedaan keadaan dari waktu A ke waktu B keadaan waktu B lebih banyak, lebih baik, lebih tinggi dan lebih sempurna daripada keadaan waktu A.

#### 5) Memotivasi para pengikut

Sebagian terbesar teori kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri sendiri dan para pengikutnya. Memotivasi para pengikut merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan.

#### 6) Memberdayakan pengikut

Vicent Armentano (2001) mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai menghasilkan fenomena sebagai berikut:

- a) Meningkatkan hasil kerja
- b) Memperbaiki proses kerja
- c) Menurunkan biaya produksi dan operasi
- d) Berbagi ilmu pengetahuan, keterampilan dan pengalaman lebih baik
- e) Meningkatkan kepuasan kerja

7) Mewakili sistem sosial

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial/organisasi yang dipimpinnya. Ia bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap dan perilaku pemimpinnya.

8) Manajer konflik

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman dan sebagainya. Keadaan ini menimbulkan konflik kalau pemimpin tidak mampu mempersatukannya.

9) Membelajarkan organisasi

Peter H. Senge (1990) dalam bukunya *the fifth Discipline* menyatakan pembelajaran organisasi merupakan keadaan dimana para anggota organisasi secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka inginkan, dimana pola berpikir baru dan ekspansif

dipelihara, dimana aspirasi kolektif dibebaskan dan dimana orang secara terus menerus belajar dan bagaimana belajar bersama.

**d. Kepemimpinan TNI**

Pengertian Kepemimpinan menurut TNI adalah seni dan kecakapan dalam mempengaruhi dan membimbing seorang bawahan, sehingga dari pihak yang dipimpin timbul kemauan, kepercayaan, hormat dan ketaatan yang diperlukan dalam penilaian tugas-tugas yang dipikulkan padanya, dengan menggunakan alat dan waktu, tetapi mengandung keserasian antara tujuan kelompok atau kesatuan dengan kebutuhan-kebutuhan atau tujuan-tujuan perorangan (Perpang TNI No 45 Tahun 2010).

Dengan pengertian Kepemimpinan TNI tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu tidak akan terlepas dan bahkan akan merupakan pencerminan kepribadian atau identitas pemimpin, karena baik atau buruknya suatu tujuan dan cara-cara yang ditempuh dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari kepribadian pemimpin. Kepribadian yang baik merupakan faktor penting bagi pembentukan pemimpin yang baik, kepemimpinan yang baik merupakan cermin dari kepribadian yang baik. Dasar Kepemimpinan TNI, yaitu :

- 1) Sifat dan Hakekat TNI

TNI lahir bersama-sama Proklamasi Kemerdekaan, oleh karena itu TNI adalah Tentara Pejuang, Tentara Rakyat dan Tentara Nasional.

## 2) Watak TNI

TNI bukan prajurit sewaan yang hendak menjual tenaganya demi sesuap nasi, yang mudah dibelokan haluannya karena tipu dan nafsu kebendaan, melainkan prajurit TNI yang karena keinsyafan dan atas panggilan Ibu Pertiwi bersedia membaktikan jiwa dan raganya bagi kehormatan dan keluhuran bangsa dan negaranya.

## 3) Tekad TNI

Mempertahankan kesucian Proklamasi Kemerdekaan 17-8-1945 secara mati-matian sebagaimana telah diamanatkan oleh Jendral Soedirman, Panglima Besar Angkatan Perang Republik Indonesia pada tanggal 16-10-1949 “ Lebih baik hancur bersama-sama debunya kemerdekaan dari pada hidup subur dalam alam penjajahan ”.

## 4) Hakekat Pemimpin TNI

- 1) Memiliki budi pekerti yang luhur
  - 2) Taat pada peraturan-peraturan yang berlaku
  - 3) Taat kepada Sumpah Prajurit dan Sapta Marga
  - 4) Taat dan memperhatikan azas-azas kepemimpinan
- TNI, jadi hakekat kepemimpinan TNI adalah

kepemimpinan Pancasila dan Kepemimpinan Sapta Marga.

Dengan bercermin pada sifat, hakekat, watak dan tekad TNI serta bertitik tolak dari kepribadian Jendral Soedirman, maka kepemimpinan TNI berdasarkan pada falsafah Pancasila yang dalam penerapannya berkembang menjadi kepemimpinan Sapta Marga.

Sebelas Asas Kepemimpinan TNI merupakan salah satu bagian dari kode etik TNI (Perpang TNI No 45 Tahun 2010), yaitu:

1) Takwa

Beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa dan taat kepadanya.

2) Ing Ngarso Sung Tulodo

Memberi suri tauladan di hadapan anak buah.

3) Ing Madya Mangun Karso

Ikut bergiat serta menggugah semangat di tengah-tengah anak buah.

4) Tut Wuri Handayani

Mempengaruhi dan memberi dorongan dari belakang kepada anak buah.

5) Waspada Purba Wisesa

Selalu Waspada mengawasi, serta sanggup dan memberikan koreksi kepada anak buah.

6) Ambeg Parama Arta

Dapat memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan.

## 7) Prasaja

Prilaku sederhana dan tidak berlebih-lebihan.

## 8) Satya

Sikap loyal yang timbal balik, dari atasan terhadap bawahan dan dari bawahan terhadap atasan dan kesamping.

## 9) Gemi Nastiti

Kesadaran dan kemampuan untuk membatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu kepada yang benar-benar diperlukan.

## 10) Belaka

Kemauan, kerelaan dan keberanian untuk mempertanggungjawabkan tindakan-tindakannya.

## 11) Legawa

Kemauan, kerelaan dan keikhlasan untuk pada saatnya menyerahkan tanggung jawab dan kedudukan kepada generasi berikutnya.

## 2. Motivasi Kerja

### a. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disamakan

dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan.

Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Di bawah ini beberapa pengertian dari motivasi kerja menurut beberapa ahli, diantaranya;

Menurut Heller dalam Wibowo (2016:322) menyatakan Motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016:322) Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behaviour*.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:322) Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016:322) berpendapat bahwa : Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang

terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan ada tujuannya.

#### **b. Teori Motivasi Kerja**

Wibowo (2016:323) menyatakan ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Abraham Maslow mengembangkan *Hierarchy of Needs Theory* mengelompokkan motivasi dalam lima tingkat:

a) Kebutuhan *Physiological* (fisiologis), seperti sandang, pangan, dan papan;

b) Kebutuhan *Safety* (rasa aman), keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual;

c) Kebutuhan *Social* (hubungan sosial), pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya;

d) Kebutuhan *Esteem* (penghargaan), bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain.

e) Kebutuhan *Self-actualization* (aktualisasi diri), untuk aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang



terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2) Frederick Herzberg mengembangkan *Two-Factor Theory* berdasarkan pada “*motivators*” dan “*hygiene factors*”. *Hygiene factors* merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak bersifat memotivasi, tetapi kegagalan mendapatkannya menyebabkan ketidakpuasan. Macam-macam *Hygiene factors*, yaitu:

- a) *Salary and Benefits* (gaji dan tunjangan)
- b) *Working conditions* (kondisi kerja)
- c) *Company policy* (kebijakan organisasi)
- d) *Status* (kedudukan)
- e) *Job security* (keamanan kerja)
- f) *Supervision and Authonomy* (pengawasan dan otonomi)
- g) *Office life* (kehidupan ditempat kerja)
- h) *Personal life* (kehidupan pribadi)

### c. Membangun Motivasi

Wibowo (2016:324) menyatakan tehnik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana tempat mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara yang perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi, yaitu:

- a. Menilai sikap

Adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai.

Kekuatan yang mendorong manajer secara kuat mempengaruhi perilaku motivasional. Karena itu penting untuk memahami asumsi dan prioritas, memberi perhatian terutama pada ambisi pribadi dan organisasi, sehingga dapat memotivasi orang lain dengan efektif. Keberhasilan bukan hanya sekedar mencapai sasaran tugas, tetapi juga tentang membangun tim yang kreatif dan efisien yang akan berhasil, bahkan meskipun kita tidak berada di tempat. Gaya “*share and collaborate*” mungkin lebih efektif daripada metode “*command and control*” yang bersifat otoriter.

b. Menjadi Manajer yang baik

Manajer sering mengikuti kursus-kursus mempelajari kepemimpinan, tetapi *good leaders* (pemimpin yang baik), tidak perlu menjadi *good managers* (manajer yang baik). Kepemimpinan hanya satu bagian untuk menjadi manajer, dan manajer sukses memerlukan keterampilan kepemimpinan, sedangkan kemampuan lainnya sama pentingnya (Heller, 1998:18).

c. Memperbaiki Komunikasi

Komunikasi antara manajer dan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin. Sistem manajemen terbuka memfasilitasi pertukaran informasi dan pandangan diantara anggota tim, memungkinkan manajer dan bawahan bekerja sama secara efektif. Bawahan perlu dijaga agar selalu mendapat informasi, karena tanpa informasi dirasakan sebagai ketidakpastian yang pada gilirannya membuat demotivasi.

Manajemen yang motivasional mendorong dan membina diskusi tentang keterlibatan dan kontribusi bawahan lebih lanjut. Diskusi dapat dilakukan secara formal maupun informal. Melibatkan pekerja pada tahap awal akan mendorong semua anggota tim merasa bahwa mereka dapat membuat perbedaan.

d. Menciptakan Budaya tidak menyalahkan

Setiap orang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Kesalahan harus dikenal dan kemudian menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan keberhasilan di masa yang akan datang.

Pelajaran dari kegagalan adalah sangat berharga, tidak hanya bagi individu yang terlibat, tetapi juga bagi organisasi. Mengambil sikap konstruktif dan simpatik pada kegagalan akan memotivasi dan mendorong bawahan. Menghukum kegagalan

atau memotivasi berdasar ketakutan, tidak akan menciptakan keberhasilan jangka panjang.

e. Memenangkan kerja sama

Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama yang harus diberikan manajer kepada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka. Sebagian pekerjaan manajer adalah memperkuat karier bawahan, sehingga harus menekankan pentingnya menjaga orang dengan baik.

Memberikan insentif yang murah atau mudah adalah cara yang sederhana dan penting untuk memenangkan dan memelihara kerja sama. Hal tersebut dilakukan dengan cara menyampaikan pengakuan di depan publik, memberi penghargaan tertulis dan melalui pertemuan yang meningkatkan moral.

f. Mendorong inisiatif

Tanda yang pasti untuk motivasi tinggi adalah banyaknya inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Untuk itu orang perlu diberi kesempatan menggunakan inisiatifnya sendiri apabila mungkin. Semua bawahan perlu diberi dorongan untuk mencapainya dengan menetapkan target tinggi tetapi realistik.

### 3. Kinerja

#### a. Definisi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2012), kinerja adalah hasil bekerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2011) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### b. Faktor- Faktor Yang mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2012) antara lain:

##### 1) Fator Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

TR Mitcheel dalam Sedarmayanti (2011) menyatakan pengukuran kinerja meliputi beberapa aspek yaitu :

- a) *Quality of work* (kualitas kerja)
- b) *Promptness* (ketepatan)
- c) *Initiative* (Inisiatif)
- d) *Capability* (kemampuan)
- e) *Communication* (komunikasi)

### c. Standar Kinerja

Dalam kehidupan manusia terdapat banyak standar yang membatasi apa yang disebut baik dan apa yang dianggap buruk. Standar merupakan cara untuk menentukan bagaimana sesuatu seharusnya; suatu kriteria; suatu alat ukur; mengenai sesuatu.

Standar kinerja adalah ambang, persyaratan-persyaratan, atau harapan yang harus dipenuhi untuk setiap elemen pada level kinerja. Standar kinerja memfokuskan pada hasil-hasil dan meliputi ukuran-ukuran yang dapat dipercaya pada level kesuksesan penuh. Standar kinerja merupakan bagian yang integral dari proses evaluasi kinerja yang sangat penting bagi penilai dan ternilai. Bagi penilai, standar

kinerja mengemukakan harapan organisasi kepada pegawai ternilai mengenai kinerja yang harus diciptakannya. Bagi pegawai ternilai, standar kinerja merupakan panduan mengenai apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan pekerjaannya, menciptakan kinerja, untuk pengembangan kariernya. Jadi standar kinerja merupakan pertemuan antara keinginan organisasi dan keinginan pegawai.

Menurut Wirawan (2015:298) agar dapat berfungsi dan dilaksanakan dengan baik dalam proses evaluasi kinerja, standar kinerja harus disusun dengan karakteristik sebagai berikut:

- 1) Dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan kinerja yang tidak dapat diterima.
- 2) Merupakan standar minimal akan tetapi harus menantang para pegawai untuk bekerja lebih keras melebihi standar kinerja yang ditentukan, tidak sekedar memenuhi standar minimal yang ditentukan oleh perusahaan.
- 3) Mencerminkan tujuan atau target pegawai.
- 4) Merupakan pernyataan mengenai kondisi yang akan terjadi yang dapat diobservasi dan diukur dengan alat ukur kinerja.
- 5) Melukiskan standar kuantitas, kualitas, dan standar waktu pencapaian kinerja yang ditetapkan.
- 6) Harus realistik artinya dapat dicapai oleh pegawai yang mempunyai kualifikasi, kompetensi, terlatih dengan mempunyai otoritas untuk melaksanakan pekerjaannya didukung oleh

sumber-sumber kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya.

7) Standar kinerja yang dapat berubah menjadi lebih tinggi jika prosedur melaksanakan pekerjaan berubah dan teknologi yang dipergunakan juga berubah.

8) *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

#### 4. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja, yaitu:

TABEL 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Neno Hamriono 2015	Pengaruh MSDM dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Staf Umum Mabes TNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivasi pegawai berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada Staf Umum Mabes TNI</li> </ul>
2	Drs. Mugiyono 2015	Pengaruh Kepemimpinan Otoriter dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Personel Puspen TNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja personel Puspen TNI</li> </ul>



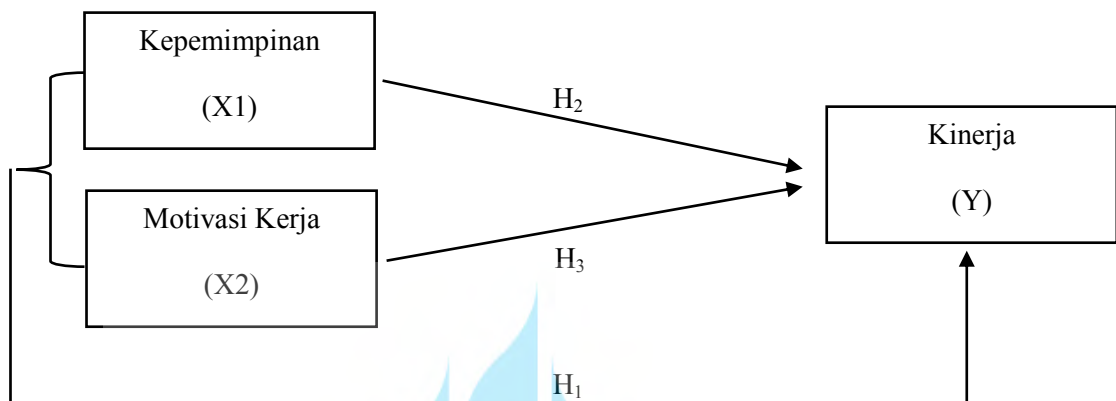
**TABEL 2.1 PENELITIAN TERDAHULU LANJUTAN**

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3	Aditiawan Wisnu Susilo Putra 2015	Analisis Pengaruh Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Ketua RT (Studi Survei Pembuatan Sistem Informasi Geografis Koramil 0505/03 Pasar Rebo, Kecamatan Ciracas, Kelurahan Kelapa Dua Wetan, Jakarta Timur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Ketua RT</li> <li>• Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja Ketua RT</li> </ul>
4	Frederick, et all 2013	The Effect-of- Leadership-Style & Motivasion on Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>• Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai</li> </ul>
5	Kaiman 2013	The Effect of Leadership Behavior and Commitment to Employee Job Satisfaction and Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai.</li> </ul>

## B. Rangka Pemikiran

Berdasarkan teori pendukung dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas. Berikut adalah bentuk kerangka pemikiran yang berfungsi

untuk menuntun sekaligus mencerminkan alur berpikir yang merupakan dasar perumusan hipotesis.



**GAMBAR 2.1**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**

### C. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan maka pada penelitian di Babek TNI Jakarta penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Prajurit di Babek TNI Jakarta. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Prajurit di Babek TNI Jakarta.
2. H<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Prajurit di Babek TNI Jakarta.
3. H<sub>3</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Prajurit di Babek TNI Jakarta.