

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**  
**DAN HIPOTESIS KERJA**

**2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka, menurut Cooper, tinjauan pustaka memiliki beberapa bentuk, pertama tinjauan pustaka menggabungkan apa yang dikatakan dinyatakan, dan dilakukan oranglain, bentuk selanjutnya, tinjauan pustaka mengkritisi penelitian dari peneliti-peneliti sebelumnya, selain itu hal ini juga membangun jembatan diantara topik-topik. Tinjauan pustaka juga mengidentifikasi isu-isu sentral dalam bidang tertentu.

**2.1.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah referensi yang berkaitan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan. Penelitian mencoba untuk menyajikan data penelitian sejenis terdahulu yang penelitian sebelumnya juga bergerak di bidang Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja. Yang berkaitan dengan bahan penelitian sejenis.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Pendekatan Penelitian	Hasil
1.	Rusnawati (Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh)	STRATEGI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN GAYO LUES	Peneliti menggunakan metode kualitatif, memiliki tujuan untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik oleh subjek penelitian.	Menurut peneliti, komunikasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Gayo Lues, yakni membuat aturan tentang kedisiplinan masuk kerja tepat waktu dalam masuk kerja, kebersamaan yang terjalin dengan baik antara teman pegawai, atasan dan bawahan, begitupun sebaliknya. Komunikasi keakraban dan saling menghormati satu sama lain menjadi salah satu motivasi dalam peningkatan kinerja
2	Novi Arivani (Universitas Muhammadiyah Magelang)	Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Perawat di RSUD Tidar Kota Magelang Tahun 2018	Peneliti Menggunakan metode <i>cross sectional</i> ,	Hasil dari penelitian ini, sebagian besar kepala ruang di RSUD Tidar Kota Magelang Menerapkan Gaya Kepemimpinan Konsultasi, dan sebagian perawat di

				<p>RSUD Tidar Kota Magelang memiliki motivasi kerja yang tinggi juga, kinerja perawat yang baik, dan ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan dengan kinerja perawat di RSUD Tidar Kota Magelang, hubungan positif antara motivasi dengan kinerja perawat di RSUD Tidar Kota Magelang, semakin tinggi motivasi kerja perawat semakin baik kinerjanya</p>
<p><b>3.</b></p>	<p><b>Yoda Triadi, Raja Fitrina Iestari, Bayau Saputra (STIKes Hang Tuah Pekanbaru)</b></p>	<p>Analisis Persepsi perawat Pelaksana Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala ruang Terhadap Kinerja Perawat</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif dengan desain deskriptif kualitatif.</p>	<p>Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti ditemukan bahwa kepala ruangan membina hubungan yang baik dengan anggotanya dengan cara mengayomi dan merangkula anggota sehingga tercipta kerja sama untuk mencapai tujuan bersama, penelitian tersebut mengungkap hasil, bahwa gaya kepemimpinan kepala ruangan akan berpengaruh terhadap kinerja perawat, jika kepala ruang lebih</p>

				perduli akan membuat anggota lebih bersemangat dalam bekerja, jika gaya kepemimpinan kepala ruangan tidak disukai oleh perawat maka akan menurunkan semangat bekerja
--	--	--	--	--

## **2.1.2 Tujuan Komunikasi Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi**

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil interaksi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan.

Di antara kedua belah pihak harus ada two-way-communications atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Roskina,2020).

Dalam kehidupan organisasi terdiri dari berbagai unsur, yang mempunyai maksud dan tujuan organisasi yang dimilikinya tetap dipertahankan dan diarahkan demi untuk perkembangan yang lebih dinamis.

Pada dasarnya komunikasi di dalam organisasi, terbagi kepada tiga bentuk:

#### **1. Komunikasi Vertikal**

Bentuk Komunikasi ini merupakan bentuk komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah dan sebaliknya. Artinya komunikasi yang disampaikan pimpinan kepada bawahan, dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik. Fungsi komunikasi ke bawah digunakan pimpinan untuk:

- a. Melaksanakan kebijaksanaan, prosedur kerja, peraturan, instruksi, mengenai pelaksanaan kerja bawahan.

- b. menyampaikan pengarahan doktrinasi, evaluasi, teguran.
- c. memberikan informasi mengenai tujuan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi, insentif.

Seorang pimpinan harus lebih memperhatikan komunikasi dengan bawahannya, dan memahami cara-cara mengambil kebijaksanaan, terhadap bawahannya.

Keberhasilan organisasi dilandasi oleh perencanaan yang tepat, dan seorang pimpinan organisasi yang memiliki jiwa kepemimpinan. Kedua hal tersebut merupakan model utama untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya. (Roskina,2020)

Fungsi Komunikasi ke atas digunakan untuk:

- a. Memberikan pengertian mengenai laporan prestasi kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan dan keluhan.
- b. memperoleh informasi dari bawahan mengenai kegiatan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan dari tingkat yang lebih rendah.

Bawahan tentulan berharap agar ide, saran, pendapat, tanggapan, maupun kritiknya dapat diterima dengan lapang dada, dan hati terbuka oleh pimpinan.

## 2. Komunikasi Horizontal

Bentuk Komunikasi secara mendata, diantara sesama karyawan dsbnya. Komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal, fungsi komunikasi horizonal/ke samping digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level yang sama. Komunikasi ini berlangsung dengan cara tatap muka, melalui media elektronik seperti telepon, atau memalui pesan tertulis.

## 3. Komunikasi Diagonal

Bentuk komunikasi ini sering disebut komunikasi silang, berlangsung dari seseorang kepada orang lain dalam posisi yang berbeda. Dalam arti pihak yang satu tidak berada pada jalur struktur yang lain.

Fungsi komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain.

Komunikasi organisasi merujuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok yang baik akan mempengaruhi kinerja staf atau karyawan yang lain. Sehingga dapat membentuk suatu gaya kepemimpinan yang akan di terapkan (Roskina,2020).

### **2.1.3 Tinjauan Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayannya selain itu mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya perorganisasian dan aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. (Veithzal Rivai *et al* 2011).

Pemimpin adalah individu yang memimpin, dan kepemimpinan merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan ialah kemampuan untuk mempengaruhi manusia dalam melakukan dan tidak melakukan sesuatu. Para ahli memberikan definisi kepemimpinan, antara lain:

- a. Miftah Thoha “ kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok”.

- b. Tenenbaum dan Massarik menjelaskan “ Kepemimpinan adalah suatu proses atau fungsi sebagai suatu peran yang memerintah”.
- c. Harold Kuntz mendefinisikan kepemimpinan sebagai “ Pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama”.
- d. Frigon mengungkapkan “ *leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision* “.
- e. Nanus berpendapat “ *leadership role in policy formation has a solid foundation in practice and is safely short of usurping a governing board’s prerogative in establishing policy*”
- f. Overton menyatakan “ *leadership is ability to get work done and through others while gaining their confidence and cooperation* “

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerjasama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama.

(Syamsu Q, Badu et al hal32-33 2017)

### **2.1.3.2 Teori-Teori Kepemimpinan**

Teori Jalur-Tujuan (Path-Goal) adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House. Teori ini menjelaskan tentang bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori ini adalah pendekatan situasional untuk kepemimpinan karena keefektifan tergantung pada kesesuaian antara perilaku pemimpin dan karakteristik bawahan serta tugas. Prinsip dasar dari teori jalur-tujuan berasal dari teori pengajaran, yang menyatakan bahwa karyawan akan

termotivasi bila mereka merasa cakap, upaya mereka dihargai, dan menemukan imbalan kerja mereka bernilai (Purnama,2016)

Menurut Fiedler dalam Siagian (2003) mendefinisikan atas dasar tiga orientasi yaitu:

1. *Position Power* (kekuasaan posisi) yaitu kemampuan untuk emncapai produktivitas yang tinggi melalui kerja sama.
2. *Task Structure* (struktur tugas) yaitu suatu gaya yang mengutamakan adanya kehendak atau keinginan untk senantiasa menyelesaikan tugas atau pekerjaan.
3. *Leader Member Realtions* (hubungan pemimpin dengan bawahan) yaitu satu gaya yang menunjukkan sebuah perhatian yang mengutamakan hubungan dengan faktor manusia.

Dalam buku Arifin Tahir Perilaku Organisasi, Teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat teori yaitu sebagai berikut :

a. Teori Sifat

Studi awal tentang kepemimpinan di lakukan pada tahun 1940an-1950an, memusatkan perhatian pada sifat dari pemimpin, para peneliti mencoba menemukan karakteristik-karakteristik individual yang membedakan pemimpin yang berhasil dan pemimin yang gagal. Ralp Stogdil mengidentifikasi enam klasifikasi dari sistem kepemimpinan, yaitu karakteristik fisik, latar belakang sosial, intelagensia, kepribadian, karakteristik hubungan tugas, dan karakteristik sosial.

b. Teori Perilaku

Ketidak puasan dengan pendekatan teori sifat dengan kepemimpinan mendorong ilmuan perilaku untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya (*style*) tertentu mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku dipusatkan pada efektivitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut. Teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi pada karyawan (*employ orientation*). Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada memberikan motivasi kepada bawahannya dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya, mempercayai dan saling menghormati diantara anggota kelompok.

#### c. Teori Situasional

selama akhir tahun 1969an, keterbatasan dari pendekatan perilaku, maka mereka kemudian mengembangkan suatu pendekatan baru tentang perilaku yang memusatkan pada teori situasional yang lebih kompleks. Apa yang telah dilakukan oleh peneliti teori sifat dan perilaku telah meletakkan fondasi yang penting untuk mempelajari kepemimpinan dalam organisasi karena hasil dari dua pendekatan tersebut secara kuat menyarankan bahwa cara efektif memimpin

adalah tergantung pada situasi, salah satu tugas manajer yang penting adalah mendiagnose dan menilai faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinannya. Mendiagnose meliputi mengidentifikasi dan memahami faktor yang terpengaruh. Situasi yang perlu di diagnose oleh pemimpin meliputi empat bidang, karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, dan faktor-faktor organisasi.

d. Teori Keatribusian. Menurut model ini, bahwa pemimpin pada dasarnya adalah pengolah informasi. Dengan demikian pemimpin akan mencari berbagai informasi tentang mengapa sesuatu itu terjadi, dan mencoba mencari penyebabnya yang akan dipergunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin

#### **2.1.3.4 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018) mendefinisikan bahwa “ Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”

Menurut Soekarso dalam Kumala & Agustina (2018) definisi gaya kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut;
2. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.

Menurut Veithzal Rivai dalam Sudayono (2014) mengemukakan bahwa “ Gaya Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang”

Dari penelitian yang dilakukan Fiedler yang dikutip oleh Prasetyo (2006) ditemukan bahwa “kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan”

Pemimpin bisa efektif dan tidak efektif dalam situasi tertentu. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dibutuhkan kemauan untuk belajar bagaimana melatih pemimpin secara efektif, namun juga menciptakan lingkungan organisasi yang pemimpinnya mampu melaksanakan tugasnya dengan baik”.

Selain itu, Prasetyo (p.28) berpendapat “ gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan”. Lebih lanjut, Flippo (1987) mengungkapkan “gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Tiga gaya kepemimpinan yang disimpulkan oleh Lewin menurut University of Iowa Studies yang dikutip Robbins dan Coulter (2002) ialah “ gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan” Laissez-Faire

Gaya kepemimpinan yang mendasarkan keputusan dan kebijakan dari dirinya secara penuh merupakan gaya kepemimpinan autokratis, gaya ini membuat pemimpin

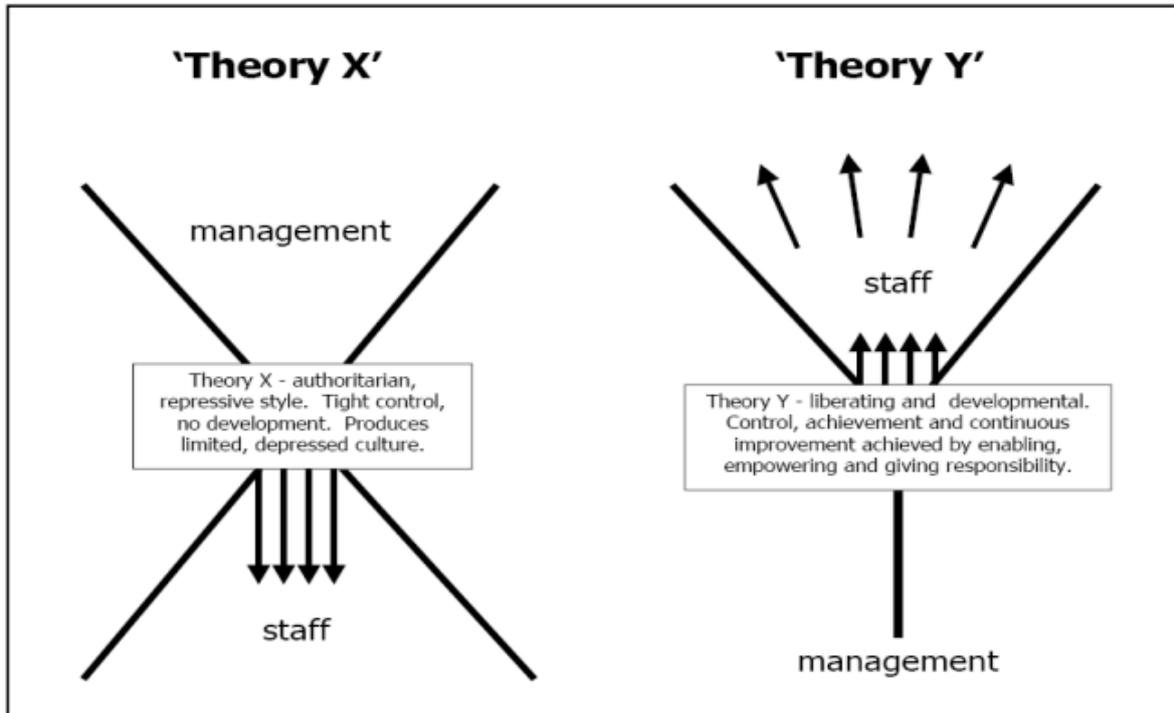
mengontrol setiap aspek pelaksanaan kegiatan yang mana ia akan memberitahu target utama dan target minor yang perlu dikejar dan cara untuk mencapai target tersebut.

Seorang pemimpin yang bertindak sefau pengawas anggotanya dan menyediakan cara penyelesaian masalah yang dihadapi anggota. Dengan demikian, anggota organisasi tidak perlu repot-repot memikirkan apapun cukup melakukan tindakan atas keputusan yang diambil oleh pemimpinnya. Kepemimpinan otokrasi sangat sesuai dengan anggota yang berkompentensi rendah tetapi berkomitmen yang tinggi.

#### **a. Teori X dan Y McGregor**

Mc. Gregor Menentukan dua asumsi gaya kepemimpinan yang disebut Teori X dan Teori Y. Teori X melihat manusia sebagai suatu mesin yang memerlukan pengendalian dari luar; menganggap orang sebagai alat produksi; dimotivasi oleh kekuatan akan hukuman atau kebutuhan dan rasa aman. Sedangkan Teori Y memandang Manusia sebagai organisme biologis yang tumbuh berkembang dan melakukan pengendalian terhadap diri sendiri; pemimpin bertugas mengatur dan mengelola sehingga baik organisasi maupun pegawai dapat memenuhi kebutuhannya; bekerja bersama-sama pegawai untuk mencapai sebuah tujuan organisasi; dan mendorong pegawai berperan serta dalam proses pengambilan keputusan.

Gambar 2.1 Teori X dan Teori Y McGregor



Sumber :Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan  
R.Wayne Pace & Don F.Faules

Douglas MCGregor dalam bukunya berjudul *The Human Side Enterprise* (1960), mengatakan bahwa perilaku seseorang dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua kutup utama, yaitu sebagai Teori X dan Teori Y, Teori X mengasumsikan bahwa bawahan itu tidak menyukai pekerjaan, kurang ambisi, cenderung menolak perubahan, tidak mempunyai tanggung jawab, dan lebih suka dipimpin daripada memimpin. Sebaliknya adalah Teori Y mengasumsikan bahwa bawahan itu senang bekerja, bisa menerima tanggung jawab, mampu mandiri, mampu berimajinasi, mampu mengawasi diri dan kreatif.

#### b. Teori 3-D Reddin

Reddin membuat teori 3-D berdasarkan pada kisi tugas manusia yang dikemukakan Blake dan Mouton, dengan menambahkan dimensi ketiga yaitu efektivitas, Kisi 3-D menghasilkan delapan gaya kepemimpinan, dimana empat gaya termasuk kurang efektif dan empat gaya lainnya dinilai lebih efektif.

**Gambar 2.2 Teori 3-D Reddin**



**LEBIH EFEKTIF**

**Eksekutif**

Tugas berat, hubungan kuat, muncul sebagai motivator yang baik, memperlakukan setiap orang dengan cara tersendiri dan lebih suka melakukan manajemen tim.

**Otokrat Lunak (*benevolent Autocrat*)**

Tugas berat, hubungan lemah, tampaknya mengetahui apa yang diinginkannya dan tahu cara memperolehnya tanpa menimbulkan ketidaksenangan.

**Pengembang (*Developer*)**

Tugas ringan, hubungan kuat; tampaknya mempercayai orang lain secara terselubung dan menaruh perhatian utama pada pengembangan hubungan yang selaras

**Birokrat**

Tugas ringan, hubungan lemah; tampaknya menaruh perhatian pada aturan-aturan dan prosedur demi kepentingan mereka sendiri,

**KURANG EFEKTIF**

**Pencari Kompromi (*compromiser*)**

Tugas berat, hubungan kuat, meskipun hanya satu atau mungkin tidak ada satupun yang sesuai; muncul sebagai pembuat keputusan yang buruk dan membiarkan tekanan amat mempengaruhinya; tampaknya lebih suka meminimalkan tekanan dan masalah daripada memaksimalkan produksi jangka panjang.

**Otokrat**

Tugas berat, hubungan lemah ketika perilaku ini tidak sesuai; tampaknya tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, hanya tertarik pada tugas-tugas langsung.

**Pembawa misi (*Missionary*)**

Tugas ringan, hubungan kuat ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampaknya lebih tertarik kepada manusia sebagai pribadi.

**Penyendiri/Lari dari Tugas (*Deserter*)**

Tugas ringan, hubungan lemah ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampak seperti tidak terlibat dan pasif.

*Sumber :Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan  
R.Wayne Pace & Don F.Faules*

**c. Teori Empat Sistem (Likert)**

Likert menemukan empat gaya atau manajerial yang berdasarkan pada suatu analisis atas delama variable manajerial yaitu (1) Kepemimpinan, (2) Motivasi, (3)

Komunikasi, (4) Interaksi, (5) Pengambilan Keputusan, (6) Penentuan Tujuan, (7) Pengendalian dan (8) Kinerja.

Liker membagi gaya manajerial tersebut sebagai berikut :

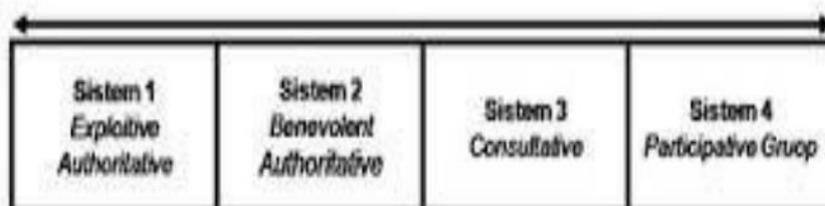
Sistem 1 : Penguasa mutlak (*Exploitive-AuthoritativeII*), gaya ini berdasarkan asumsi Teori X McGregor

Sistem 2. Penguasa semi Mutlak (*Benvolent-exploitive*), bersifat otoritarian, tetapi mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan ke bawah, interaksi dilakukan melalui jalur resmi.

Sistem 3 : Penasihan ( *Consultative*) gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, informasi berjalan baik ke atas dan ke bawah, manjaer menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak.

Sistem 4: Pengajak-Serta (*Participative*) gaya ini amat sportif, informasi berjalan ke segala arah, dan mengendalikan dijalankan di setiap tingkatan, orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka dan berterus terang hampir tanpa ada rasa takut terhadap hukuman.

**Gambar 2.3 Teori Empat Sitem Likert**



Sumber : *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*  
R.Wayne Pace & Don F.Faules

Hal pokok dalam teori Likert adalah pengambilan keputusan. Penelitian Likert menunjukkan bahwa kebanyakan organisasi lebih menyukai Sistem 4, tetapi sayang pada kenyataannya mereka menggunakan Sistem 1.

### **2.1.3.5 Faktor Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

H. Joseph Reitz (1981) dalam Fattah (1999:98-99) menyatakan bahwa dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinan seorang pemimpin dipengaruhi oleh berbagai faktor, faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

#### **1. Kepribadian.**

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin akan mempengaruhi pilihan dari gaya kepemimpinan, hal ini meliputi nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya. Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinannya.

#### **2. Harapan dan Perilaku Atasan**

Perilaku atasan yang baik kepada bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan, hal ini juga dapat mempengaruhi harapan dari bawahan untuk mendapatkan pemimpin yang baik.

#### **3. Karakteristik**

Harapan dan perilaku bawahan dapat mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.,

#### **4. Kebutuhan Tugas**

Setiap tugas dilaksanakan bawahan juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

#### 5. Iklim dan Kebijakan Organisasi.

Kebijakan-kebijakan organisasi dapat mempengaruhi dari gaya kepemimpinan yang akan dilaksanakan,

#### 6. Harapan dan Perilaku Rekan.

Rekan disini dalam arti rekan kerja, karena perilaku rekan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja staf atau karyawan yang lain. Sehingga dapat membentuk suatu gaya kepemimpinan yang ditetapkan.

Menurut teori Jalan-Tujuan (*Path-goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House, ini dari teori ini adalah bahwa merupakan kewajiban dan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan atau sumber-sumber daya yang lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai tujuan.

Pemimpin yang efektif menurut teori ini harus bisa menunjukkan jalan dan menghilangkan berbagai rintangan demi pencapaian kerja. Robert House dalam Robbins & Judge (2016) mengidentifikasi adanya indikator dalam gaya kepemimpinan

##### 1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pemimpin dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

##### 2. Kepemimpinan Supportif

Kepemimpinan ini mendukung agar gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

### 3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan para bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil sebuah keputusan.

## 2.1.4. Tinjauan Motivasi

### 2.1.4.1 Konsep Motivasi

Dari semua isu dalam bidang komunikasi, manajemen, dan kepemimpinan, terdapat isu yang paling populer dari hal tersebut, yakni motivasi. Motivasi menyangkut alasan-alasan mengapa orang mencurahkan tenaga untuk melakukan suatu pekerjaan

Motivasi adalah pikiran atau perasaan yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan atau menjalankan kekausaan, terutama dalam hal perilaku (Nursalam, 2014).

Stoner dan Freeman (1995) dalam Nursalam (2014) menyatakan bahwa motivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat orang tergerak. Menurut bentuknya, motivasi terdiri atas :

1. Motivasi Instrinsik, yaitu motivasi yang datanya dari dalam suatu individu:

a. Pekerjaan itu Sendiri (*The Work it Self*)

dalam melakukan pekerjaan, seseorang akan menemui banyak rintangan dan hambatan, seseorang akan terdorong motivasi untuk bekerja ketika berat ringannya tantangan/beban dari pekerjaan untuk diselesaikan dan dijalankan dengan keikhlasan.

b. Kemajuan (*advancement*)

kemajuan dalam bekerja merupakan hal yang sangat diinginkan setiap orang, dalam hal ini kemajuan seseorang dari pekerjaannya adalah keinginan untuk naik jabatan sehingga ia berupaya sebaik mungkin untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Tanggung Jawab ( *Responsibility* )

Secara umum, setiap orang akan tersimulasi ketika diberi tanggung jawab, tanggung jawab akan membuat seseorang menjadi lebih termotivasi tinggi dan tanggung jawab mengimplikasikan adanya suatu perintah untuk mengambil keputusan atau membuat perintah team atau kelompok perawat ketika diberi tanggung jawab cenderung akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

d. Pengakuan ( *Recognition* )

Pengakuan bisa disebut dengan pemberian penilaian terhadap karyawan dari atasan, besar kecilnya pengakuan yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut, ketika atasan memberikan pujian terhadap kinerja karyawan yang bagus maka karyawan tersebut akan selalu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya.

e. Pencapaian ( *achievement* )

pencapaian merupakan keadaan seseorang yang telah mencapai kinerja yang tinggi dan sesuai dengan apa yang sudah diinginkannya.

2. Motivasi Ekstrinsik, yaitu motivasi yang datannya dari luar suatu individu, terutama dari organisasi tempatnya bekerja, faktor ekstrinsik meliputi :

a. Administrasi dan Kebijakan Perusahaan.

Administrasi adalah kerjasama yang dilakukan lebih dari satu orang untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan bersama. Administrasi juga merupakan fungsi tata penyelenggaraan dalam pelayanan suatu organisasi seseorang, sedangkan kebijakan perusahaan merupakan suatu rangkaian konsep dan asas menjadi pedoman dan dasar dari rencana dalam melaksanakan suatu pekerjaan maupun tugas, kebijakan juga menjadi pedoman bagi pemimpin bagaimana ia memimpin organisasi yang ia pimpin.

b. Gaji.

Gaji merupakan suatu imbalan yang diberikan kepada seseorang setelah ia bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Gaji juga sebagai salah satu motivasi eksternal yang dapat meningkatkan prestasi kinerja karyawan karena tidak banyak orang yang bekerja tanpa diberikan gaji.

c. Hubungan Antar Pribadi

Hubungan merupakan suatu rangkaian formal maupun non formal antara seseorang dan orang lainnya, antara atasan dan bawahan, atasan dan atasan, juga bawahan dan bawahan.

d. Kondisi Kerja.

Kondisi Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja, seperti pencahayaan, sirkulasi udara, warna cat tembok, dan kondisi kerja tentang penyesuaian kerja dengan proses-proses pelaksanaan tugas pekerjaannya

#### 2.1.4.2 Strategi Meningkatkan Motivasi

Salah satu cara meningkatkan motivasi dengan menata kembali sebuah penguasaan yang ada di dalam organisasi dengan memodifikasi setiap tugas keperawatan agar dapat meningkatkan sebuah tanggung jawab, onomi dan mengembangkan sikap profesional, diantaranya sebagai berikut

1. *Job Rotation*

2. *Job Enlargement*

3. *Job Enrichment*

Selanjutnya, agar motivasi dapat selalu ada maka perlu cara lain untuk mempertahankan motivasi seperti menciptakan iklim kerja, adapun cara menciptakannya sebagai berikut:

##### 1. Mengidentifikasi Sumber Stress

Sumber stress dapat dipicu karena jumlah pasien yang berlebihan, kondisi pasien yang berat dan serius, staf perawat yang kurang, konflik antara perawat-dokter.

2 Melakukan tindakan pencegahan dan mengurangi stress.

3. Menciptkan suasana kerja yang terbuka.

4. Komunikasi yang baik dan efektif secara verbal maupun non verbal secara horizontal.

5. Mengurangi kontrol yang berlebihan pada tugas yang telah diberikan agar staf dapat mengembangkan kemandirian dan tanggung jawab.

6. Memberkan *reinforcement* pada hasil kerja/penampilan yang positif.

7. Bila memungkinkan peningkatan kesejahteraan.

8. Mengembangkan konsep kerja tim (Suyanto.2008).

### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Saydan dalam Sayuti (2007) Menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan fakotr eksternal yang bersal dari luar diri (Encironment Factor)

#### **1. Fakotr Internal.**

##### **a. Jenis Kelamin**

Jenis kelami merupakan aspek identitas yang sangat berarti, wanita dan pria mempunyai pengalaman yang berbeda tentang pembentukan identitas jenis kelamin, identitas jenis kelamin terbentuk sekitar tiga tahun. Wanita dan pria mempunyai perbedaan secara psikologis dimana wanita lebih mudah tersinggung, mudah terpengaruh, sangat peka, menonjolkan perasaan, tanggap dan mudah meupakan perasaan. Sementara pria tidak mudah emosional, sangat objektif, tidak mudah terpengaruh, mudah memisahkan antara pikiran dan persaan sehingga kadang kurang peka dan mampu memendam rasanya. (Nungki, 2007)

##### **b. Usia**

Robbins (2008) menyatakan bahwa makin tua usia pekerja, makin sedikit kesempatan mendapat pekerjaan alternatif. Namun disampig itu pekerja yang tua cenderung rendah tingkat kemangkirannya atau absensi, artinya mereka hanya absen jika kesehatannya terganggu (sakit). Usia dalam kaitan pengaruhnya terhadap motivasi pegawai terletak pada kesediaan atau kesetiaanyang lebih dibandingkan pegawai yang lebih muda dan kematangan emosi atau tempramennya tnapak pada kinerja atau penampilannya.

#### c. Tingkat Pendidikan

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya. Sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

#### d. Masa Kerja

Menurut Gibson, dkk (1997) dalam Syafutri (2012) masa kerja seseorang akan menentukan prestasi individu yang merupakan dasar prestasi dan kinerja organisasi, maka tingkat prestasi individu akan semakin meningkat yang dibuktikan dengan tingginya motivasi kerja sehingga memungkinkan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan jabatan. Sedangkan menurut Septiana (2012) menyatakan bahwa salah satu faktor yang meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah pengalaman kerja, semakin lama masa kerja maka semakin banyak pula pengalaman kerja yang didapat dan semakin besar pula motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja karena merasa sudah menguasai bidangnya tersebut.

#### e. Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras apabila ada keinginan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

#### f. Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi karyawan tersebut untuk bekerja keras.

g. Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan dapat mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

h. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang, karyawan yang puas terhadap pekerjaan yang mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya. Tinggi rendahnya kepuasan karyawan dapat dicerminkan dari produktivitas kerjanya yang tinggi, sanggup bekerja ekstra, jarang absen dan tingkat *turn over* yang rendah.

2. Faktor Eksternal

a. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaannya yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja. Fasilitas dan alat bantu pekerjaan, keberhasilan, pencahayaan ketenangan, termasuk hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat kerja.

b. Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan agar bekerja

secara baik. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja adalah dalam bentuk gaji, tunjangan dan insentif.

c. Supervisi yang Baik.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), pekerjaan yang dilakukan oleh seorang supervisor dalam memberikan inspirasi, dorongan dan semangat kepada oranglain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan, pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki orang tersebut. Oleh karena itu seorang supervisor dituntut untuk pengenalan atau pemahaman dari sikap dan karakteristik bawahannya.

d. Ada Jaminan Karir

Sutrisno (2009) menyatakan bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidup. Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua, cukup dalam satu perusahaan saja dan tidak usah seringkali berpindah. Hal tersebut akan dapat terwujud apabila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e. Status dan Tanggung Jawab

status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan yang tinggi merasa dirinya dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang

lebih besar untuk melakukan kegiatannya, jadi status dan kedudukan ini merupakan stimulus atau dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sence of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi karyawan, apabila karyawan merasakan bahwa kebijakan itu terlalu kaku atau ditetapkan secara tidak konsisten, mereka akan cenderung untuk mempunyai motivasi yang rendah.

Pada akhirnya, komunikasi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan bertujuan untuk memotivasi para karyawan untuk melakukan kinerja yang baik. Pemimpin perlu menemukan cara agar mereka memiliki lebih banyak kebebasan dan tanggung jawab dalam pekerjaannya, atau teori harapan Vroom menurut Nadler dan Lawler terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memperoleh motivasi yang maksimal dari para karyawan:

1. pastikan bahwa hasil yang didapat mempunyai nilai bagi pegawai.
2. definisikan secara cermat apa yang diinginkan pegawai, dalam bentuk yang dapat diamati dan diukur.
3. Pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh karyawan.
4. Kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan.
5. Pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting.

6. Orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan daripada orang berkinerja rendah. (Dede Mahmudah, 2015)

Empat asumsi dalam teori persepsi dari Pace menunjukkan bahwa harapan karyawan berkaitan erat dengan pemenuhannya. Karena bila harapan telah terpenuhi, mereka akan menganggap manajer telah tepat janji dan karyawan pun merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan. Pegawai yang memiliki peluang yang tinggi juga cenderung proaktif dalam melakukan kinerja dalam organisasi. Kinerja sekecil apapun yang dilakukan dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan.

Kepemimpinan dalam organisasi juga memberi perhatian pada cara-cara dalam memotivasi bawahan, menurut W. Charles Redding, kesimpulan utama mengenai pimpinan terkait dengan motivasi yaitu:

1. pemimpin yang baik cenderung “ *communication-minded*” senang berbicara dalam rapat, mampu menjelaskan instruksi dan kebijakan dan menkamti saat bercakap dengan bawahan.
2. Pemimpin yang baik adalah yang bersedia menjadi pendengar yang berempati, dapat dijangkau dan mendengarkan saran dan keluhan.
3. pemimpin yang baik cenderung “ bertanya” atau “mempersuasi” dibandingkan “bercerita” dan “menuntut”
4. pemimpin yang baik cenderung sensitif terhadap perasaan orang lain.
5. pemimpin yang baik cenderung terbuka terhadap informasi, memberi pemberitahuan jika ada perubahan dan menjelaskan alasan dibalik kebijakan dan regulasi. (R.Wayne 2006)

## **2.1.5 Tinjauan Kinerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Hasibuan (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan pola kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Suprihatiningrum (2012) menyebutkan bahwa kinerja merupakan perbandingan antara penampilan seseorang dengan hasil yang diharapkan untuk emncapai sebuah tujuan.

Dan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai sebuah tujuan organisasi.

### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja**

Gorda (2006) Menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

#### **1. Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu pola dan strategi yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya dalam rangka mencapai sasaran organisasi.

#### **2. Komunikasi**

Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dari seseorang ke orang lain yang memberiakn pengertian sehingga menimbulkan keyakinan untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **3. Motivasi**

Motivasi adalah rangkaian dorongan terhadap seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan.

#### 4. Hubungan Manusiawi

Keseluruhan rangkaian hubungan yang bersifat formal maupun informal antara atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan, antara bawahan dengan bawahan, lainnya agar terbina hubungan harmonis sehingga timbul kebersamaan diantara organisasi sehingga akan mewujudkan tujuan organisasi yang diinginkan.

#### 5. Lingkungan Fisik Tempat Kerja

Segala sesuatu yang ada di lingkungan dan sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

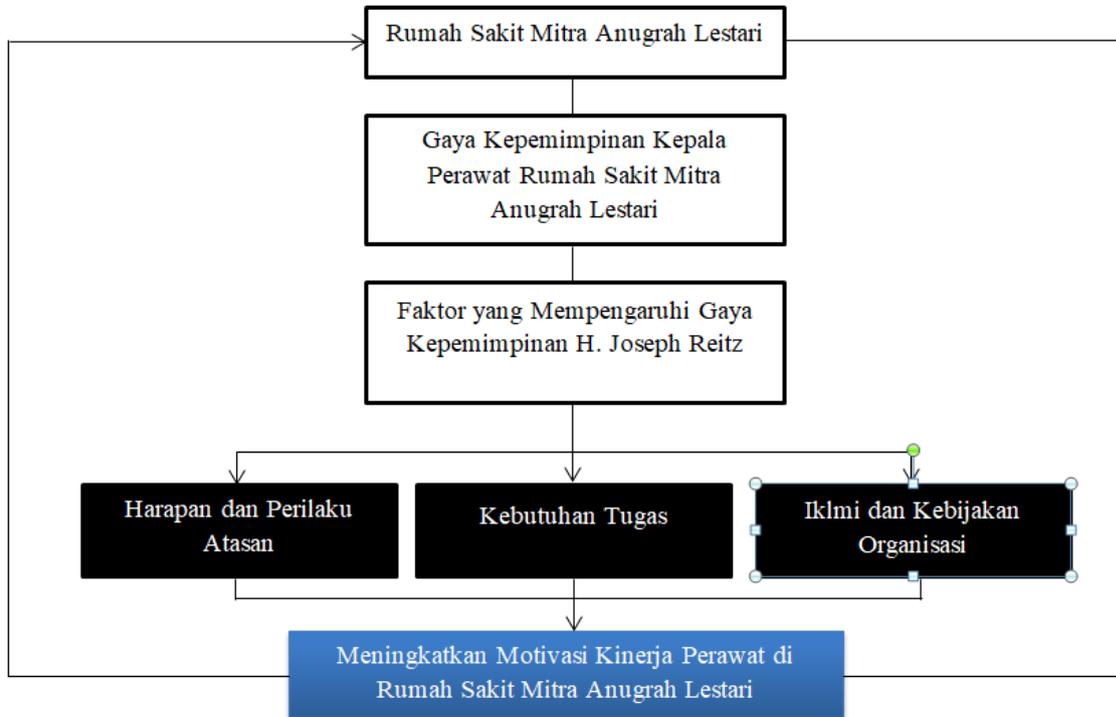
Kerangka pemikiran menjadikan alur pikir lebih terarah, menjadikan alat pemikiran yang melatar belakangi penelitian ini. Disini peneliti mencoba menjelaskan mengenai akar masalah dari penelitian yang bermaksud untuk menegaskan, meyakinkan dan menggabungkan teori dengan masalah penelitian yang diangkat dalam masalah ini.

Kerangka pemikiran menurut (Ardianto Elvinaro, 2013:20) adalah

“Dasar dari pemecahan masalah. Ilmu sendiri merupakan kegiatan yang dirintis oleh pakar ilmiah sebelumnya. Artinya tersedia banyak teori untuk tiap disiplin ilmu, termasuk yang relevan dengan masalah yang digarap”,

Kerangka pemikiran ini peneliti berusaha membahas permasalahan yang diangkat oleh peneliti, adapun masalah yang akan diteliti yaitu mengenai, Gaya Kepemimpinan Kepala Perawat dalam Meningkatkan Motivasi Kerja di Rumah Sakit Mitra Anugrah Lestari Cibaligo-Cimindi Kota Cimahi.

**Gambar 2.4**  
**Alur Pikir Peneliti**



*Sumber: Peneliti, 2022*