

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

1. Tita Agustiana (2008)

Penelitian dengan judul *Peranan Kecerdasan Emosional Pemimpin dalam Memotivasi Kerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Otobus Walisongo Sidoarjo)* bertujuan untuk menggambarkan peranan kecerdasan emosional pemimpin sebagai salah satu motivasi kerja karyawan pada perusahaan Otobus Walisongo di Sidoarjo. Penelitian ini dilakukan dengan cara menguraikan data dari hasil penelitian kemudian menginterpretasikan data yang diperoleh dengan memberikan penilaian berdasarkan teori yang relevan. Hasil penelitian ini adalah peranan kecerdasan emosional pemimpin Perusahaan Otobus Walisongo dapat memotivasi kerja karyawan. Selain itu peneliti juga menyimpulkan bahwa karyawan perusahaan Otobus Walisongo memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari perasaan senang bekerja pada perusahaan Otobus Walisongo Sidoarjo.

2. Shandi Amri A. (2009)

Penelitian yang berjudul *Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. Jawa Pos Radar Madiun)* bertujuan untuk mengungkapkan fakta dan menganalisisnya berdasarkan teori yang relevan

agar dapat memberikan hasil yang akurat. Berdasarkan hasil penelitian dapat disampaikan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Peranan Pemimpin di PT. Jawa Pos Radar Madiun dapat dikatakan baik, dimana pemimpin telah dapat melaksanakan peranannya dalam berkomunikasi, mengarahkan dan memberikan bimbingan, pemberian pengawasan dan hukuman serta pemberian penghargaan kepada karyawan sehingga karyawan mau bekerja dengan baik.
- b. Berdasarkan analisa dan interpretasi data dapat diketahui bahwa pimpinan telah berperan dalam memotivasi kerja karyawan dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Selain itu dengan adanya motivasi, karyawan akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih baik dan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai prestasi dalam bidangnya, karena kebutuhan-kebutuhan dari karyawan telah dapat terpenuhi dengan baik selama karyawan bekerja di PT. Jawa Pos Radar Madiun. Adapun kebutuhan untuk memotivasi kerja karyawan yang didahulukan adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

### 3. Mohon Widhi S. (2010)

Berdasarkan penelitian yang berjudul *Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Kerja Karyawan (Studi pada CV. Rahmatika Malang)* dapat diketahui bahwa:

- a. Peranan pemimpin pada CV. Rahmatika Malang dapat dikatakan baik karena pemimpin mampu melaksanakan peranannya dalam memotivasi kerja karyawan.
- b. Pemimpin telah berperan dalam memotivasi karyawan dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Dengan adanya motivasi kerja, karyawan akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih baik dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk mencapai prestasi dalam bidangnya. Adapun kebutuhan fisik, kebutuhan penghormatan, kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan keamanan dan kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk memotivasi kerja karyawan ke tingkat yang lebih baik.

## **B. Peranan**

### **1. Pengertian Peranan**

Menurut Soekanto (2002:243) “peranan (*role*) merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan, apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajiban-kewajibannya maka dia akan menjadi suatu peranan. Suatu peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu”. Peranan merupakan aspek dinamis dari suatu status (kedudukan), apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai dengan status yang dimilikinya, maka ia telah menjalankan peranannya. Peranan juga dapat diartikan sebagai bagian yang dimainkan oleh seorang pemain, ia berusaha bermain baik dalam semua yang dibebankan kepadanya.

Dari pengertian peranan menurut Soekanto tersebut di atas, maka peranan dapat diartikan sebagai sekumpulan fungsi yang berisi kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin demi tercapainya tujuan perusahaan. Semakin besar pemahaman pemimipin mengenai pentingnya peranan, maka semakin besar pula pemahaman mengenai tepatnya keselarasan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan tujuan perusahaan.

## 2. Daya Guna Peran

Menurut Pareek (1985:36-42) daya guna peran dibagi dalam beberapa dimensi yaitu:

- a. Pembuatan peran (menentukan dan membuat peran sebagaimana disukai orang). Pembuatan peran ini dibagi menjadi:
  - 1) Integritas Diri dan Peran  
Tiap orang mempunyai kekuatan sendiri dari pengalamannya, pendidikan teknisnya, ketrampilan-ketrampilan khusus yang mungkin ia miliki. Jika peran seseorang makin banyak memberikan peluang untuk menggunakan kekuatan khusus seperti itu makin besar kemantapannya
  - 2) Proaktifitas  
Seseorang yang memegang suatu peran menanggapi berbagai harapan dari orang-orang dalam organisasi itu tentang peran itu. Hal ini tentu memberikan kepuasan, dan juga memuaskan orang lain dalam organisasi. Perilaku proaktivitas yaitu mengambil inisiatif dan bukan hanya memberi reaksi kepada harapan orang lain.
  - 3) Kreativitas  
Tidak hanya inisiatif saja yang penting bagi kemantapan, suatu peluang untuk mencoba cara-cara baru dan tidak konvensional dalam memecahkan persoalan atau suatu peluang untuk berbuat kreatif juga penting. Peluang yang diperoleh orang-orang untuk bertindak kreatif, untuk mencoba ide-ide inovatif meningkatkan kemandirian peran mereka dan prestasi mereka menjadi lebih baik.
  - 4) Konfrontasi  
Orang-orang dalam suatu organisasi yang menghadapi persoalan antar pribadi duduk bersama, membicarakan persoalan ini dan mencari pemecahan, kemandirian mereka mungkin lebih besar dibandingkan dengan keadaan dimana mereka mengingkari adanya persoalan atau mengadukan persoalan itu kepada atasan mereka.

#### b. Pemusatan Peran

##### 1) Sentralitas

Seseorang yang mempunyai peran tertentu dalam organisasi, pada umumnya merasa bahwa peran yang ia pegang adalah sentral dalam organisasi itu, daya guna perannya akan tinggi. Jika orang-orang yang memegang suatu peran tertentu merasa bahwa peran itu tidak begitu penting efektivitas potensialnya akan rendah.

##### 2) Pengaruh

Pengaruh seseorang yang tinggi dalam peran, maka semakin tinggi kemantapan peran itu, jika seseorang merasa tidak punya kekuasaan dalam peran yang ia pegang dalam organisasi, boleh jadi kemantapannya merosot.

##### 3) Pertumbuhan Pribadi

Faktor yang secara efektif menyumbang kepada kemandirian peranan ialah persepsi bahwa peranan itu memberikan peluang kepada orang untuk tumbuh dan berkembang.

#### c. Penghubungan Peran

##### 1) Hubungan Antar Peran

Hubungan antara peran seseorang dengan peran-peran lainnya dalam organisasi meningkatkan kemantapan. Jika terdapat usaha bersama untuk memahami masalah, menemukan penyelesaian dan sebagainya, kemantapan dari berbagai peran yang terlibat akan besar.

##### 2) Hubungan Saling Bantu

Peluang bagi orang-orang untuk memberikan bantuan dapat meningkatkan kemantapan peran, sebaliknya jika mereka menganggap mustahil diberi bantuan sekalipun dengan memintaminta atau tanggapan yang diperoleh justru bersikap bermusuhan.

##### 3) Super Ordinasi

Peran mempunyai hubungan dengan berbagai sistem, kelompok, dan kesatuan di luar organisasi. Jika seseorang menjalankan peran tertentu merasakan pekerjaannya merupakan sebagian dari perannya maka kemantapannya boleh jadi akan meningkat, tapi jika seseorang merasa tidak mendapat peluang untuk membantu kelompok yang lebih besar dalam peranannya, kemantapan peran akan rendah.

Daya guna peran berarti efektivitas potensi seseorang yang memegang suatu peran tertentu dalam suatu organisasi. Keberhasilan perusahaan akan mudah tercapai, apabila individu-individu mempunyai daya guna peran tinggi dalam organisasi. Oleh karena itu daya guna peran ini sangat penting untuk dimengerti oleh seorang pemimpin.

## C. Pemimpin

### 1. Pengertian Pemimpin

Berhasil tidaknya tujuan organisasi baik organisasi formal maupun informal sangat bergantung pada pemimpin. Pemimpin merupakan inti dari manajemen dan organisasi. Konsep pemimpin berasal dari kata asing *leader*, seperti yang dikemukakan oleh Martoyo (2000:175) bahwa “Pemimpin adalah seorang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya”. Pendapat lain dari Thoha (2001:255) yang mengatakan bahwa “Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya”. Kartono (2002:255) mengatakan bahwa “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu”.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi serta menggerakkan orang lain khususnya karyawan. Hal tersebut sangat wajar karena keberhasilan perusahaan juga tidak lepas dari peranan pemimpin yang mampu memberikan motivasi kerja kepada karyawan agar mereka mau bekerja dengan hati tulus dan ikhlas.

## 2. Tugas Pemimpin

Menurut Kartono (2002:102), tugas seorang pemimpin dalam organisasi adalah:

- a. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan mudah melaksanakan tugas-tugas.
- b. Mensinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
- c. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
- d. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktif semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
- e. Menegakkan peraturan larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
- f. Merumuskan nilai-nilai kelompok dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
- g. Menghindarkan kelompok agar tidak hanya *passive* dan pasrah.

Adapun Menurut Keating dalam Pasolong (2008:21), tugas pemimpin demi tercapainya tujuan organisasi yaitu:

- a. Memulai (*Initiating*), yaitu usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu.
- b. Mengatur (*Regulating*), yaitu tindakan untuk mengatur arah dan membimbing tugas kelompok.
- c. Memberitahu (*Informating*), yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta, dan pendapat yang diperlukan.
- d. Mendukung (*Supporting*), yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari karyawan dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam penyelesaian tugas bersama.
- e. Menilai (*Evaluating*), yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
- f. Menyimpulkan (*Summrizing*), yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.
- g. Mendorong (*Ecourraging*), yaitu bersikap hangat, bersahabat dan mau menerima orang-orang.
- h. Mengungkapkan Perasaan (*Expresing Feeling*), yaitu tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok seperti

- rasa bangga dan ikut se-perasaan dengan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan, kegagalan dan lain-lain.
- i. Mendamaikan (*Harmonizing*), yaitu tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan menurunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain.
  - j. Mengalah (*Compromizing*), yaitu kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat sendiri dengan pendapat orang-orang yang dipimpinnya.
  - k. Memperlancar (*Gatekeeping*), yaitu kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok sehingga semua secara ikhlas menyumbangkan gagasannya.
  - l. Memasang Aturan Main (*Setting Standarts*), yaitu menyampaikan aturan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas pemimpin yang efektif harus mampu membantu adaptasi karyawan terhadap pekerjaan internalnya maupun tuntutan-tuntutan eksternal di tengah masyarakat. Tugas pemimpin pada intinya harus mampu memberikan serta meningkatkan motivasi kerja bagi para karyawan.

### 3. Syarat-syarat Pemimpin

Kartono (2006:36) mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- a. Kekuasaan atau Kewenangan  
Kekuasaan atau kewenangan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan  
Kewibawaan adalah kelebihan yang dimiliki oleh seseorang sehingga ia mampu mengatur orang lain, membuat patuh kepadanya serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan  
Kemampuan adalah segala daya baik teknis maupun sosial yang dianggap lebih dari kemampuan orang lain.

Sedangkan Stogdill dalam Pasolong (2008:12) menyebutkan adanya lima syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin yang baik yaitu memiliki:

- a. Kapasitas, yang meliputi kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keaslian dan kemampuan menilai.
- b. Prestasi (*achievement*), diantaranya gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain.
- c. Tanggung jawab, diantaranya mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri agresif dan punya hasrat untuk unggul.
- d. Partisipasi yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- e. Status yaitu memiliki kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar.

Dari beberapa pendapat mengenai syarat pemimpin di atas, dapat disimpulkan bahwa syarat untuk menjadi seorang pemimpin adalah harus memiliki kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan untuk memengaruhi perilaku para karyawan. Pemimpin yang selalu tampil dengan kepribadian yang jujur, cerdas, taat pada agama, loyal pada undang-undang negara, sederhana serta mementingkan kepentingan orang banyak dari kepentingan sendiri pada umumnya disenangi dan dikagumi orang lain khususnya karyawan. Sehingga hal tersebut dapat menciptakan motivasi kerja karyawan.

#### 4. Fungsi Pemimpin

Nawawi (2003:46-57) menjabarkan beberapa fungsi pemimpin yaitu sebagai berikut:

- a. Fungsi Pengambil Keputusan  
Suatu organisasi akan berjalan secara dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan yang nantinya akan dilaksanakan oleh karyawan.

**b. Fungsi Instruktif**

Salah satu wewenang yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.

**c. Fungsi Konsultatif**

Konsultasi berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi, selain itu anggota organisasi juga diberi kesempatan menyampaikan saran, kritik dan informasinya yang berhubungan dengan pekerjaan.

**d. Fungsi Partisipatif**

Partisipasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya dan yang kedua adalah kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

**e. Fungsi Delegatif**

Pemimpin harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri sendiri dan bekerja untuk perusahaan tempatnya bekerja.

Sedangkan Handoko (2000:209) mempunyai pendapat lain mengenai fungsi pemimpin, yaitu:

“Pemimpin harus melakukan 2 fungsi utama yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah dan fungsi kelompok atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian sasaran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua menyangkut segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengah pendapat dan sebagainya”.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin harus mampu bertindak dalam hal pengambilan keputusan, kewenangan dalam memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, mampu mengatasi dan menyelesaikan masalah, serta mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri sendiri maupun organisasinya. Dengan adanya pemimpin yang demikian, diharapkan mampu memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

## D. Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Disamping pengertian pemimpin, dalam pembahasan ini tak bisa lepas dari pengertian kepemimpinan. Berikut dikemukakan dua definisi mengenai kepemimpinan. Menurut Robbins (2010:159) bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok dalam mencapai tujuan". Sementara itu menurut Djanaid (2004:7) menyebutkan bahwa "kepemimpinan merupakan seni untuk memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan sesuatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu".

Dari dua pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengacu pada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu seni atau aktivitas untuk memengaruhi dan menggerakkan individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Suatu pengertian, jika seseorang mulai berkeinginan untuk memengaruhi perilaku orang lain, maka disini kegiatan kepemimpinan itu telah dimulai.

### 2. Teori-teori Kepemimpinan

Manusia telah tertarik dengan kepemimpinan sejak manusia berkelompok dalam mencapai suatu tujuan. Teori-teori awal kepemimpinan ini berfokus pada pemimpin (teori sifat) dan bagaimana pemimpin berinteraksi dengan anggota kelompoknya (teori perilaku). Teori-teori kepemimpinan tersebut antara lain:

### a. Teori Sifat ( *Trait Theories* )

Robbins (2010:147) menyebutkan bahwa terdapat 7 sifat yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif yaitu sebagai berikut:

- 1) Penggerak (*Drive*)
- 2) Hasrat untuk memimpin (*Desire to Lead*)
- 3) Kejujuran dan integrasi ( *Honestie and Integrity* )
- 4) Kepercayaan Diri (*Self Confidence*)
- 5) Kecerdasan (*intelligence*)
- 6) Pengetahuan yang relevan mengenai pekerjaan (*Job-relevant knowledge.*)
- 7) *Extraversion* (energik, suka bergaul, tegas)

Teori sifat merupakan teori-teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan antara pemimpin dengan mereka yang bukan pemimpin. Seorang individu dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif dengan memiliki sifat-sifat yang tepat sesuai dengan teori di atas. Pemimpin dengan teori sifat (*trait theories*) harus memiliki kemampuan yang keras untuk selalu mendorong tujuan dengan cara yang dapat menginspirasi orang lain sehingga memperoleh hasil yang luar biasa dalam organisasi maupun perusahaan.

### b. Teori Perilaku ( *Behavioral Theories* )

Teori perilaku ini jauh berbeda dengan teori sifat yang telah dikemukakan sebelumnya. Teori sifat berasumsi bahwa pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Namun dalam teori perilaku, kita bisa mengajarkan perilaku-perilaku tertentu dalam diri seseorang yang ingin

menjadi pemimpin yang efektif. Empat kajian utama mengenai perilaku pemimpin menurut Robbins (2010:147) yaitu:

1) Penelitian Universitas Iowa

Penelitian Universitas Iowa yang diselenggarakan di Amerika Serikat, meneliti tiga gaya kepemimpinan untuk menemukan gaya kepemimpinan yang paling efektif, yaitu:

- a) Gaya Otokratis, menggambarkan pemimpin yang otoriter, selalu membuat keputusan sepihak dan membatasi partisipasi karyawan.
- b) Gaya Demokratis, menggambarkan pemimpin yang melibatkan karyawan dalam membuat keputusan.
- c) Gaya *Laizzes Faire*, menggambarkan pemimpin yang memberikan kebebasan yang mutlak kepada kelompok untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara apapun yang menurut mereka pantas. Pemimpin semacam ini pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan yang layak.

Hasil riset para ahli, menunjukkan bahwa gaya demokratis menghasilkan kinerja yang cukup memuaskan, baik dalam kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Pemimpin dengan gaya demokratis selalu bersikap objektif dalam memberikan pujian atau kritik dan menjadi satu dengan kelompok dalam memberikan motivasi kerja.

2) Penelitian Ohio State

Para peneliti Universitas Negeri Ohio yang berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi perilaku pemimpin, dalam hal ini membagi dua dimensi perilaku yaitu:

- a) *Initiating Structure* (Struktur Inisiasi) merupakan tingkat sejauh mana pemimpin menentukan perannya sendiri dan peran bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok yang meliputi : memberi kritik kepada pekerjaan yang jelek, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai dengan batas kemampuannya.
- b) *Considerations* (Konsiderasi) merupakan tingkat sejauh mana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperlihatkan perasaan bawahan.

Pemimpin yang memiliki konsiderasi dan inisiasi struktur yang tinggi sering kali mencapai kinerja dan kepuasan kelompok yang tinggi pula. Sehingga para karyawan dibawah pimpinan yang memiliki hal-hal tersebut yaitu konsiderasi dan

inisiasi, akan merasa lebih termotivasi serta memiliki rasa hormat yang lebih besar terhadap pimpinan mereka.

### 3) Penelitian Universitas Michigan

Penelitian yang dilaksanakan di Universitas Michigan, Amerika Serikat berusaha mengidentifikasi karakteristik perilaku pemimpin yang berkaitan dengan efektivitas kerja. Group Michigan menghasilkan dua perilaku kepemimpinan, yaitu:

#### a) Orientasi pada Karyawan

Pemimpin yang berorientasi pada karyawan, menekankan pada relasi antar pribadi. Orientasi ini meliputi: memperlihatkan kepercayaan kepada bawahan, bertindak ramah dan penuh perhatian, mencoba mengerti masalah bawahan.

#### b) Orientasi pada Produksi

Pemimpin yang berorientasi pada produksi menekankan pada aspek pekerjaan. Orientasi ini meliputi: merencanakan dan mengatur pekerjaan, menyediakan keperluan dan peralatan/bantuan teknis yang diperlukan.

Pemimpin yang berorientasi pada karyawan mampu mencapai produktivitas dan kepuasan anggota kelompok yang tinggi. Hal tersebut berkaitan dengan adanya motivasi kerja yang dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan. Motivasi kerja ini tentunya mengarah pada hubungan baik dan sikap saling tenggang rasa antara pemimpin dengan bawahan sehingga para karyawan ini bisa bekerja secara efektif dan efisien.

### 4) Grid Manajerial

Penelitian Grid manajerial ini menggunakan dimensi perilaku perhatian pada orang dan perhatian pada produksi dengan membuat rangking skala dari 1 (rendah) ke 9 (tinggi). Grid ini memiliki 81 potensi, namun hanya 5 gaya yang diberikan nama yaitu:

#### a) Manajemen Yang Lemah (1,1)

Manajemen Yang Lemah ini mengerahkan usaha minimal untuk menyelesaikan pekerjaan yang diinginkan, tepat dilakukan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

#### b) Manajemen tugas (9,1)

Manajemen Tugas menekankan pada efisiensi dalam operasional dapat dihasilkan dengan mengatur kondisi kereja agar gangguan pada elemen manusia dapat diminimalkan.

#### c) Manajemen *Middle-of-the-Road* (5,5).

Manajemen *Middle-of-the-Road* yaitu bahwa kinerja organisasi yang cukup dapat dicapai dengan menyeimbangkan hasil kerja dengan memelihara semangat karyawan pada tingkat kepuasan tertentu.

d) Manajemen *Country Club* (1,9)

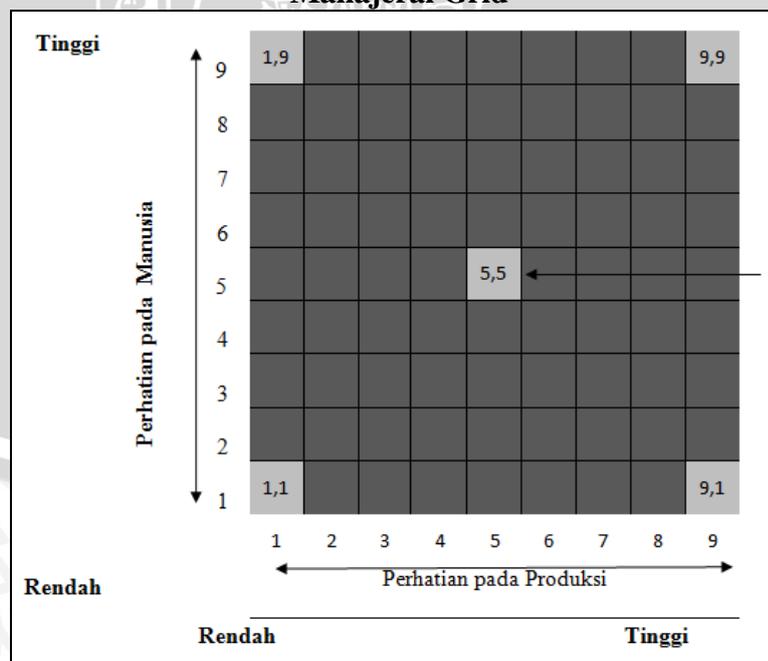
Manajemen *Country Club* yaitu bahwa perhatian yang tulus terhadap kebutuhan manusia akan relasi yang baik sehingga menghasilkan atmosfer dan irama kerja yang nyaman dan ramah dalam organisasi.

e) Manajemen tim (9,9).

Manajemen Tim yaitu bahwa pekerjaan terselesaikan dengan bantuan karyawan yang berkomitmen. Ketergantungan terhadap “kepentingan bersama” dalam organisasi dapat menghasilkan hubungan saling menghargai dan saling percaya.

Teori perilaku grid manajerial ini menekankan bagaimana pemimpin memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan para karyawannya. Kelima grid tersebut sangat bermanfaat untuk mengetahui dan mengenal macam-macam gaya kepemimpinan. Kelima grid tersebut bisa dilihat secara jelas dalam gambar 1 berikut ini :

**Gambar 1**  
**Manajeral Grid**



Sumber: Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (2010:55)

### 3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya. Menurut Thoha (2001:49) “Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”. Seperti yang kita ketahui bahwa tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang sama. Seorang pemimpin itu pasti memiliki sifat, kebiasaan, tempramen watak serta kepribadian tersendiri yang unik dan khas sehingga perilaku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau model kepemimpinan tersebut antara lain :

#### a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Menurut Siagian dalam Athoillah (2010:203), seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- 5) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
- 6) Dalam tindakan sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)

Dari sifat-sifat tersebut, jelas bahwa gaya pemimpin otokratis tidak tepat untuk suatu organisasi modern yang mengangkat hak-hak asasi manusia ditempat yang sederajat secara manusiawi. Pemimpin seperti ini selalu ingin berperan sebagai pemain tunggal, egoismenya sangat besar dan cenderung menganut nilai-nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya. Apa

yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas orang serta menuntut kepatuhan secara penuh.

b. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Sesuai dengan pendapat Siagian dalam Athoillah (2010:204), ciri-ciri pemimpin yang paternalistik antara lain:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- 2) Bersikap terlalu melindungi.
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan.
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepada pemimpin. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi, layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan memperoleh petunjuk, serta memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Nilai tersebut dalam sikapnya seperti terlalu melindungi bawahan dan menggambarkan bahwa hanya pemimpin yang mengetahui segala kehidupan organisasional serta pemusatan pengambilan keputusan ada pada diri pemimpin.

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan ini merupakan gaya yang bebas berkehendak. Organisasi dibentuk tanpa adanya kejelasan aturan dan para anggota dengan bebas mengungkapkan keinginan masing-masing. Menurut Siagian dalam Athoillah (2010:204), “gaya *laissez faire* seolah-olah tidak

mengenal hierarki struktural, atasan-bawahan, serta pembagian tugas yang kabur. Persepsi seorang pemimpin yang laissez faire beranggapan bahwa anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat pada peraturan yang berlaku”. Seorang pemimpin yang laissez faire cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya.

#### d. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Siagian yang dikutip oleh Athetaillah (2010:205), pemimpin yang bertipe demokratis ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan kreatifitas anak buah.
- 2) Memberikan kesempatan pada anak buah untuk mengambil keputusan.
- 3) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama.
- 4) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi.
- 5) Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa anak buahnya dan keselamatan organisai yang dipimpinnya.
- 6) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan.
- 7) Memperluas kaderisasi agar anak buahnya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan.
- 8) Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usah bersama.

Gaya kepemimpinan demokratis disebut juga dengan gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif. Dalam pelaksanaan kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya demokratis ini merupakan kebalikan dari gaya otokratis.

#### e. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin yang bertipe kharismatik menurut Siagian yang dikutip oleh Athoillah (2010:205), memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Memiliki kewibawaan alamiah.
- 2) Memiliki banyak pengikut.
- 3) Tidak dibentuk oleh faktor eksterna yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya.
- 4) Tidak dilatarbelakangi oleh faktor internal dirinya, misalnya fisik, ekonomi, kesehatan dan kecakapan.

Gaya Kepemimpinan Kharismatik merupakan kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin, bukan karena adanya legalitas politik dan pembentukan yang dilakukan secara sistematis. Pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar.

### E. Motivasi Kerja

#### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Seperti yang telah kita ketahui bahwa karyawan dalam melakukan kegiatan serta dalam memenuhi kebutuhan pasti karena adanya dorongan baik itu dari dalam diri karyawan tersebut maupun dorongan dari luar. Dorongan inilah yang kemudian disebut dengan motivasi kerja. Pada dasarnya motivasi kerja ini bisa diupayakan oleh seorang pemimpin agar para karyawan mampu bekerja dengan baik sehingga organisasi tersebut bisa berjalan dengan efektif.

Menurut Wexley dan Yukl dalam Pasolong (2008:140) berpendapat bahwa “Motivasi kerja adalah pemberian dorongan atau sesuatu yang melatarbelakangi seseorang untuk melakukan sesuatu atau tingkah laku.”

Sedangkan Sedarmayanti (2000) mendefinisikan bahwa “Motivasi kerja adalah keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan atau karyawan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien”. Winardi dalam Pasolong (2008:140) berpendapat lain yaitu “Motivasi kerja merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan”.

Dari beberapa pendapat mengenai motivasi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah proses pemberian dorongan serta semangat kerja kepada karyawan atau bawahan. Motivasi kerja ini akan terasa sangat besar pengaruhnya untuk karyawan jika motivasi kerja tersebut diberikan oleh seorang pemimpin sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pemberian motivasi kerja yang sesuai oleh pemimpin, diharapkan mampu membuat karyawan bekerja dengan ikhlas.

## 2. Teori Motivasi

Teori motivasi ini sangatlah penting bagi seorang pemimpin untuk mendukung kegiatan dan kinerja karyawan. Adanya hal tersebut, membuat para ilmuwan semakin menekuni pengembangan teori mengenai pentingnya sebuah motivasi. Berikut ini akan dijelaskan mengenai teori motivasi menurut para ahli.

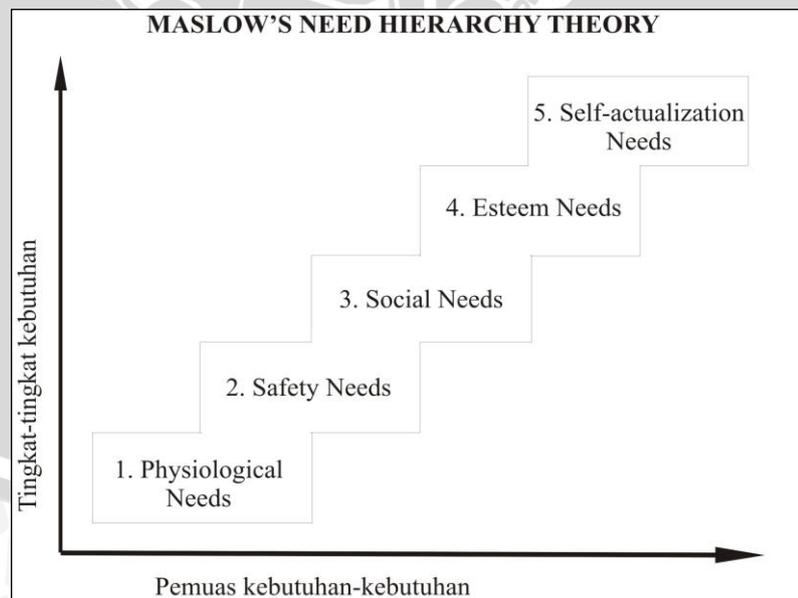
### a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*)

Teori Maslow dalam Robbins (2010:110) menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis

dan kebutuhan psikologis berupa materiil dan non materiil. Dasar teori tersebut yaitu:

- a) Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, udara dan air untuk bertahan hidup.
- b) Kebutuhan keamanan (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terpenuhi.
- c) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- d) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, pemenuhan diri, serta dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

**Gambar 2**  
**Hierarki Kebutuhan Maslow**



Sumber : Teori Abraham Maslow dalam Hasibuan (2004:108)

Maslow berpendapat bahwa tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak. Teori ini mengemukakan bahwa kebutuhan yang dibutuhkan seseorang memiliki tingkatan artinya bila kebutuhan pertama terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Demikian pula bila kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kelima.

b. Teori X dan Y McGregor

Menurut Douglas McGregor dalam Robbins (2010:111) yang menyatakan bahwa ada dua anggapan mengenai sifat utama dari manusia, yang pertama disebut negatif yaitu teori X dan yang kedua disebut positif yaitu teori Y. Teori X yang lebih cenderung ke negatif mempunyai empat asumsi yaitu:

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja dan harus dipaksa, bila memungkinkan ia akan menghindari pekerjaan itu.
- 2) Karena karyawan tidak suka bekerja dan harus dipaksa, dikendalikan, serta diberi sanksi yang keras untuk dapat menyelesaikan tugasnya.
- 3) Karyawan akan menghindar dari tanggung jawab dan hanya akan menerima perintah secara langsung (dipaksa) sedapat mungkin.
- 4) Karyawan mengharapkan keamanan penuh dari organisasi didalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki sedikit ambisi.

Menurut Robbins, teori Y yang lebih cenderung ke positif memiliki empat asumsi yaitu:

- 1) Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat atau bermain.

- 2) Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaruan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik daei mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Dari dua anggapan mengenai sifat utama manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa teori Y lebih efektif dibandingkan teori X. Hal tersebut dapat dilihat dari teori X yang berisi tentang motivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang lebih ketat, dipaksa serta adanya hukuman yang tegas. Sedangkan dari teori Y, yang lebih menekankan pada peningkatan partisipasi karyawan serta adanya hubungan saling kerja sama.

c. Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg dalam Robbins (2010:112), menyebutkan bahwa seseorang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

**Tabel 1**  
**Teori Dua Faktor Herzberg**

Motivator	Faktor Higienis	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prestasi</li> <li>➤ Pengakuan</li> <li>➤ Pekerjaan Itu Sendiri</li> <li>➤ Tanggung Jawab</li> <li>➤ Kemajuan</li> <li>➤ Pertumbuhan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pengawasan</li> <li>➤ Kebijakan Persahaan</li> <li>➤ Hubungan dengan Penyelia</li> <li>➤ Kondisi Kerja</li> <li>➤ Gaji</li> <li>➤ Hubungan dengan Rekan Kerja</li> <li>➤ Kehidupan Pribadi</li> <li>➤ Hubungan dengan Bawahan</li> <li>➤ Status</li> <li>➤ Keamanan</li> </ul>	
Sangat Puas	Netral	Sangat Tidak Puas

Sumber: Robbins, *Perilaku Organisasi* (2010:112)



Teori Dua Faktor ini disebut juga teori motivasi higienis yang mengusulkan bahwa faktor-faktor instrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor ekstrinsik yang menyebabkan ketidakpuasan kerja disebut sebagai faktor-faktor higienis (*hygiene factors*). Untuk memotivasi orang Herzberg menyarankan untuk menekankan pada motivator dan faktor-faktor instrinsik yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

#### d. Teori Tiga Kebutuhan McClelland

David McClelland (Robbins, 2010 : 113) dalam teorinya *McClelland's Achievement Motivation Theory* atau teori motivasi prestasi McClelland ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi. Berikut ini adalah penjelasan mengenai tiga kebutuhan tersebut, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (n-ach)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

- 2) Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa.

- 3) Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)

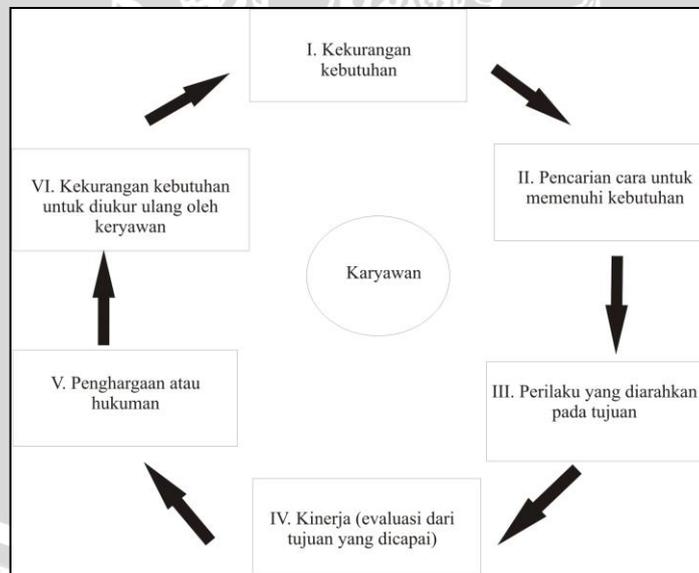
Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

Berdasarkan pendapat McClelland dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang dapat memotivasi seseorang adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan adanya pencapaian kekuasaan atau kedudukan yang terbaik, serta kebutuhan mengenai perasaan untuk saling menghargai-dihargai dan hormat-menghormati.

### 3. Proses Motivasi

Menurut Ivanchevich (2006:145) proses motivasi bisa diawali oleh kesadaran seseorang atas tidak terpenuhinya suatu kebutuhan, yang menurutnya akan memuaskan kebutuhan tadi dan menentukan tindakan yang diharapkan akan mengarah pada pencapaian tujuan.

**Gambar 3**  
**Proses Motivasi**



Sumber: Ivancevich, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi* (2006:146)

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi

menyebabkan orang mencari cara untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang, maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Sesudah lewat beberapa waktu maka manajer menilai prestasi kerja tersebut, evaluasi yang mengakibatkan beberapa jenis ganjaran dan hukuman. Kemudian hasil ini dipertimbangkan oleh orang tersebut dan kebutuhan yang tidak terpenuhi dinilai kembali. Selanjutnya ini menggerakkan proses dan pola lingkaran dimulai lagi. Pola yang lebih lengkap dan terpadu dapat dikembangkan dengan menggunakan model lingkaran sebagai dasarnya.

#### 4. Metode Motivasi

Metode motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2004:100) terbagi menjadi 2 yaitu:

- a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)  
Motivasi Langsung yaitu motivasi baik secara materiil maupun non materiil yang diberikan langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan demi tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung ini bisa dalam bentuk ucapan, pujian, tunjangan hari raya, bonus ataupun bintang jasa.
- b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)  
Motivasi tidak langsung yaitu pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang, betah dan bersemangat dalam bekerja. Misalnya dengan menyediakan mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman serta penempatan yang tepat, sehingga dapat merangsang karyawan untuk bekerja dengan giat dan semangat. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

## 5. Tujuan Motivasi

Tujuan dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2004:97) terhadap karyawan adalah:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan kebanggaan dan loyalitas karyawan kepada perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari tujuan motivasi menurut hasibuan di atas dapat diringkas bahwa kemampuan para karyawan akan terarah pada pekerjaannya apabila mereka diberi motivasi kerja. Pemberian motivasi kerja inilah yang akan muncul dorongan dalam diri karyawan untuk berkerja secara sungguh-sungguh. Sukses atau tidaknya pencapaian tujuan sebagian besar tergantung pada orang-orang yang terlibat didalamnya, karena manusia memegang peranan penting dalam kegiatan operasional.

## F. Peranan Pemimpin dalam Memberikan Motivasi Kerja kepada Karyawan

Pemimpin memiliki peranan yang penting dalam kehidupan manusia, baik sebagai individu, dalam lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam kehidupan bernegara. Peranan seorang pemimpin sangat dominan, salah

satunya adalah memberikan motivasi kerja kepada karyawan. Untuk memotivasi kerja karyawan, seorang pemimpin dalam sebuah organisasi membutuhkan kerangka kerja konseptual yang dapat dimanfaatkan untuk memahami perilaku karyawannya. Hal tersebut dimaksudkan agar pemimpin dapat memberikan motivasi kerja kepada karyawannya dengan baik.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh peran seorang pemimpin dalam bersikap dan bertindak saat menjalankan kewajibannya. Peran bersikap dan bertindak tersebut akan nampak dari cara memberikan perintah, memberikan tugas, cara berkomunikasi, membuat keputusan serta cara mendorong semangat kerja karyawannya. Seorang pemimpin organisasi harus mampu mengikutsertakan karyawan, agar karyawan tersebut memahami secara jelas visi/ misi perusahaan. Di sisi lain, Pemimpin dapat memberikan motivasi yang bersifat positif (*reward*) dan dapat pula memberikan motivasi negatif (*punishment*). Sebagaimana, diungkapkan oleh Hasibuan (2004:99) yaitu:

1. Motivasi positif adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Dimensi yang digunakan yaitu penghargaan, perhatian, serta uang.
2. Motivasi Negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Dimensi yang dipakai adalah Ancaman, Hukuman dan Paksaan.

Motivasi kerja sering diartikan sebagai suatu proses dimana kebutuhan mendorong karyawan untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini berarti bahwa salah satu faktor

penentu tingkat keberhasilan perusahaan adalah motivasi kerja karyawan.

Hasibuan (2004:93) , menjelaskan mengapa motivasi penting dilakukan oleh pemimpin kepada karyawannya yaitu:

1. Karena pemimpin membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
2. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan semangat kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Memotivasi kerja karyawan memang menjadi tugas yang sulit namun penting, karena pemimpin sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan karyawan namun tetap penting demi tercapainya tujuan utama perusahaan. Dalam memotivasi kerja karyawan, hendaknya pemimpin memahami benar karakter-karakter karyawan yang berbeda kemampuan, pengetahuan, perilaku dan sebagainya. Oleh sebab itu, pemimpin yang efektif harus bisa mengetahui dan menyelesaikan bagaimana cara mendorong semangat kerja karyawan, agar karyawan tersebut mampu dan mau bekerja sesuai kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.