

## **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON MOTIVATION AND EMPLOYEES' PERFORMANCE**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI**

**Ayi Nasrudin**

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung

Jl. Soekarno Hatta No. 716 Bandung

Email: [ayinasrudin23@gmail.com](mailto:ayinasrudin23@gmail.com)

#### **Abstract**

*This article intends to disclose the relationship between leadership and employee motivation with its performance. Theorizers' generally agree that leaders have an important role in motivating employees. It turns out boosting their performance. By means of tracing and analyzing from the various related literature, it can be concluded that one's performance is heavily influenced by the presence of leaders who are able to give adequate appreciation to their accomplishment. It also becomes supreme motivation over the employees to continuously maintain and improve their performance over time.*

**Kata Kunci:** *Leadershi; Motivation; Performance*

#### **Abstrak**

Artikel ini bermaksud untuk mendedahkan relasi antara kepemimpinan dan motivasi pegawai dengan kinerjanya. Para teoritisi pada umumnya menyepakati bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam memotivasi pegawai. Pada gilirannya dapat mendorong kinerja pegawai itu sendiri. Melalui penelusuran dari berbagai literatur terkait dan menganalisisnya maka dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh kehadiran sosok pemimpin yang mampu memberikan penghargaan memadai atas prestasi mereka, dan hal itu menjadi motivasi penting untuk terus menjaga dan meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu.

**Kata Kunci:** kepemimpinan; motivasi; kinerja

#### **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Kualitas kinerja bawahan akan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan atasannya. Karena kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang (pimpinan) untuk

mempengaruhi perilaku orang lain (bawahan) dalam suatu situasi tertentu agar mereka bersedia diajak untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinya.

Sedemikian pentingnya kepemimpinan dalam organisasi, maka banyak pakar dari berbagai bidang ilmu baik psikologi, sosiologi,

manajemen, administrasi, pemerintahan dan lainnya membahas kepemimpinan tersebut. Jika dikumpulkan, ada sedikitnya 60 definisi kepemimpinan dalam berbagai literatur tersebut. Seperti yang dikemukakan (Munparidi, 2012) (Marpaung, 2014) (Potu, Lingkungan, Potu Fakultas Ekonomi dan Bisnis, & Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, 2013) (Nasrun, 2016). Hal ini, selain menunjukkan bahwa minat terhadap studi ini sangat besar, juga menguatkan asumsi bahwa faktor kepemimpinan sangat penting dalam kehidupan manusia. Hampir bisa dipastikan bahwa dalam setiap komunitas manusia pasti ada tiga unsur yang saling mempengaruhi terjadinya interaksi di antara mereka, yaitu pemimpin yang menjalankan peran kepemimpinan, pengikut yaitu sekelompok orang yang mengikuti, dan situasi yang memungkinkan terjadinya proses interaksi antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya.

Dari berbagai perspektif kajian mengenai kepemimpinan sebagaimana disebutkan itu, salah satu peran kepemimpinan yang menonjol adalah sebagai pembangun motivasi kerja para pegawai. Pegawai itu mencurahkan segala sumberdaya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, peran pemimpin lainnya yang adalah sebagai pemandu, penuntun dan pembimbing pegawai dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu; sebagai pengemudi organisasi; sebagai pembangun jaringan komunikasi; sebagai supervisor yang efisien; dan sebagai pengawal para pengikutnya untuk

mencapai sasaran sesuai jadwal waktu dan rencana yang telah ditentukan (Salam, 2002).

Adapun motivasi, menurut Adi Soenarno merupakan sumber energi abadi. Jika seorang pegawai merasa lemah, tidak ada lagi semangat bekerja, maka pegawai tersebut memerlukan sumber energi (Soenarno, 2006). Dia memerlukan sesuatu yang bisa membangkitkan semangatnya kembali. Kegiatan memotivasi adalah salah satu kegiatan kepemimpinan.

Motivasi juga merupakan suatu proses keterkaitan antara usaha dan pemuas kebutuhan tertentu atau dengan kata lain kesediaan untuk mengerahkan kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi (Siagian 1995; 138). Salah satu keberhasilan sebuah organisasi adalah ditentukan oleh kemampuan seorang manager atau pemimpin memotivasi para pegawainya untuk mengerahkan segenap kemampuan untuk tercapainya tujuan organisasi. Hal ini senada dengan hasil penelitian (Setyawati & Sutrisminah, 2012) (Prabu, 2005) (Halima, 2015).

Untuk itu seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan memotivasi para pegawainya, yaitu kemampuan mempengaruhi dan mengerahkan segenap potensi para bawahannya untuk meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan tugas. Bentuk-bentuk dari pemberian motivasi tersebut adalah terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan (*needs*) dan keinginan-keinginan (*wants*) yang diharapkan dari bekerja, diantaranya adalah kebutuhan fisik dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan Egoistik (Hasibuan 1996; 94). Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi, maka

sangat dimungkinkan hal itu akan dapat mendorong pegawai untuk lebih bersemangat dan bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Rasa tanggung jawab pegawai dapat tumbuh dengan baik apabila sering diberi motivasi.

Artikel ini akan menguraikan tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan mendasarkan analisis atas beberapa teori yang relevan.

## **METODE**

Artikel ini disusun berdasarkan *library work* yang mengkonstruksi teori terkait dengan isu penelitian. Analisis data merupakan analisis teoritis yaitu kepemimpinan, motivasi dan kinerja. Kerangka kerja yang digunakan adalah Kinerja = Motivasi X Kepemimpinan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan**

Beberapa literatur mengenai kepemimpinan pada hakekatnya menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting dalam organisasi dan manajemen. Menurut Locke (1997:3-4) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Dalam pandangan Locke tersebut ada 3 elemen dari kepemimpinan yaitu : (1) kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi, dalam arti kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain; (2) kepemimpinan merupakan suatu proses; dan (3) kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil suatu tindakan.

Sedangkan menurut Siagian bahwa, kepemimpinan merupakan: (1) Penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan; (2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak di luar organisasi; (3) Komunikator yang efektif; (4) Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam menangani situasi konflik; (5) Integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral (Siagian, 2000).

Sutarto (Sutarto, 1986) berpendapat bahwa seorang pemimpin adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari hal tersebut itulah kepemimpinan mengandung beberapa esensi diantaranya; (1) pemimpin, yaitu seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan, (2) pengikut, yaitu orang atau kelompok orang yang mengikuti, (3) Situasi, yaitu keadaan yang mempengaruhi proses saling mempengaruhi.

Terhadap keanekaragaman pengertian kepemimpinan tersebut, Moedjiono (2002; 9) membuat gambaran dan pemilahan yang lebih luas mengenai esensi kepemimpinan, yang secara ringkas dapat diuraikannya kedalam 11 pengertian tentang kepemimpinan yaitu: (1) Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok; (2) Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian dan akibatnya; (3) Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain; (4) Kepemimpinan sebagai pengguna pengaruh; (5) Kepemimpinan sebagai

tindakan atau tingkah laku; (6) Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi; (7) Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan; (8) Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan; (9) Kepemimpinan sebagai akibat dari interaksi; (10) Kepemimpinan sebagai perbedaan peran dan; (11) Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

Mengingat demikian kompleksnya pengertian kepemimpinan tersebut, maka dapat disebutkan bahwa kepemimpinan sesungguhnya dapat diartikan dalam berbagai cara dan sudut pandang yang berbeda, namun keseluruhan pengertian kepemimpinan itu pada intinya tetap mengandung unsur adanya pemimpin (atasan), adanya sekelompok orang yang dipimpin (bawahan), dan adanya situasi yang mempengaruhi proses terjadinya interaksi antara atasan dan bawahan dalam rangka mencapai suatu tujuan.

### ***Kepemimpinan Yang Efektif***

Salah satu ciri kepemimpinan yang baik adalah adanya efektivitas. Kepemimpinan yang efektif akan mampu membawa organisasi (dalam konteks lebih luas, pemerintahan) ke arah *good governance*. Hal ini dituangkan dalam PP No. 101 tahun 2000 tentang *Good Governance* (kepemerintahan yang baik), antara lain di dalamnya menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan yang baik, yaitu : (1) Profesionalitas; (2) Akuntabilitas; (3) Keterbukaan; (4) Pelayanan prima; (5) Demokrasi; (6) Efisiensi; (7) Efektivitas; (8) Supremasi hukum dan dapat diterima oleh semua masyarakat.

Secara lebih rinci, kepemimpinan yang efektif bisa dilihat dari empat pendekatan sebagaimana dikemukakan oleh Sutanto (1986), sebagai berikut:

1. Pendekatan Sifat. Para pakar pendukung teori ini terutama menekankan kepada karakteristik personalitas dalam menentukan efektifitas kepemimpinan. Karakteristik itu meliputi umur, kedewasaan, kemampuan, bentuk fisik, pendidikan, kepribadian dan keberanian.
2. Pendekatan Perilaku. Perilaku dimaksud adalah perilaku pengikut atau bawahan sangat penting untuk mengetahui efektifitas kepemimpinan. Pada dasarnya gaya dasar dalam hubungan dengan perilaku pemimpin, ada dua jenis yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan, menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, antara lain dalam bentuk memberitahukan bawahan tentang apa yang harus dikerjakan, di mana melakukan, bagaimana melakukannya, kemudian melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya. Perilaku Mendukung menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah misalnya mendengar, memberikan dorongan dan mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.

3. Pendekatan Situasional. Pendekatan ini berpendapat bahwa pada dasarnya tidak hanya satu jalan atau gaya terbaik untuk mempengaruhi orang. Variabel situasional yang penting adalah organisasi, waktu kerja, tugas pekerjaan, pengawasan, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan dengan pendekatan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya.
4. Pendekatan Terpadu. Dalam literatur Ilmu Administrasi dikenal bermacam-macam teori yang berhubungan dengan gaya, motivasi, kepemimpinan, perilaku, pengembangan organisasi, dan lain-lain. Teori-teori itu seringkali dikupas dengan pendekatan sebagai konsep yang berdiri sendiri-sendiri yang seolah-olah tidak ada hubungannya satu sama lainnya.

Pendekatan terpadu dimaksud merupakan gabungan dari berbagai teori ke dalam pendekatan kepemimpinan situasional, dengan maksud untuk lebih menunjukkan kesamaan daripada perbedaan-perbedaan di antara teori-teori itu. Hersey dan Blanchard, seperti dikutip Gozali (Fuadduddin, 2004) merangkum beberapa teori yang dipadukan sebagai berikut:

1. Teori motivasi jenjang kebutuhan, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan situasional.
2. Perpaduan antara teori sistem kontrol, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
3. Perpaduan teori proses perubahan, teori tingkat

kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

4. Perpaduan antara teori tingkat dasar gaya dengan teori tingkat kematangan bawahan dalam pendekatan kepemimpinan situasional.
5. Perpaduan teori pertumbuhan organisasi, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

Teori tingkat kematangan bawahan/pengikut tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel**  
**Teori Tingkat Kematangan Bawahan**

Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

Sumber: Miftah Thoha (1983:73).

Kematangan dibagi menjadi empat kategori, yaitu rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4). Tiap tingkat kematangan menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda. (Miftah Thoha, 1983:73). Maka dengan mengetahui tingkat kematangan bawahan tersebut seorang pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar berjalan efektif. Efektivitas ada hubungannya dengan memfokuskan energi organisasi ke suatu arah tertentu. Sedang efisiensi adalah segala sesuatu yang menyangkut sistem dan

prosedur atau cara pekerjaan dilaksanakan. (Fuadduddin, 2004)

Kepemimpinan yang efektif juga bisa dilihat dari dua kriteria:

1. Dari segi proses: (1) interaksi antara pemimpin dengan bawahannya berlangsung dengan kewibawaan pimpinan berdasarkan kelebihan pribadinya, kesediaan berbaur dengan bawahan sehingga menimbulkan kepatuhan maksimal bawahannya; (2) kepuasan semua pihak baik pemimpin, bawahan, maupun masyarakat yang dilayaninya.
2. Dari segi hasil: (1) tercapai tujuan, keluaran yang maksimal atau produktivitas yang optimal; (2) pertumbuhan dan pengembangan dalam semua situasi. (Fuadduddin, 2004)

### **Motivasi**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Studi tentang motivasi cukup banyak dilakukan para ahli sehingga menghasilkan berbagai pendapat tentang motivasi. Masing-masing ahli memberikan pengertian tentang motivasi dengan titik berat yang berbeda-beda sesuai dengan hasil penelitian yang mereka peroleh dan ilmu pengetahuan yang mereka pelajari.

Menurut Martin Handoko (1995:9), motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Motivasi sendiri bukanlah sesuatu kekuatan yang netral dari faktor-faktor lain, seperti pengalaman masa lampau, taraf

intelegensi, kemampuan fisik, situasi lingkungan, cita-cita hidup, dan sebagainya, tetapi dipengaruhi motivasi dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut.

Sedang menurut (Siagian, 2000) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut James L. Gibson, et.al., seperti dikutip Winardi (2001 :4), setelah mempelajari berbagai pandangan dan pendapat tentang motivasi, mereka menyimpulkan bahwa: (a) motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja; (b) motivasi mencakup pengarahannya ke arah tujuan; (c) motivasi berhubungan dengan faktor fisiologis, psikologis, dan lingkungan.

Berbagai kajian mengenai motivasi banyak yang dikaitkan dengan faktor kepemimpinan dalam manajemen. Maka yang menjadi pokok perhatian para manajer dan supervisor pada umumnya adalah bagaimana cara memotivasi secara efektif. Apakah motivasi positif atau motivasi negatif yang lebih tepat diterapkan? Motivasi positif motivasi dengan pendekatan imbalan (uang, pujian, promosi jabatan, dsb) apabila kinerjanya memenuhi standar, sedang motivasi negatif adalah motivasi dengan pendekatan hukuman (ancaman turun jabatan, ancaman

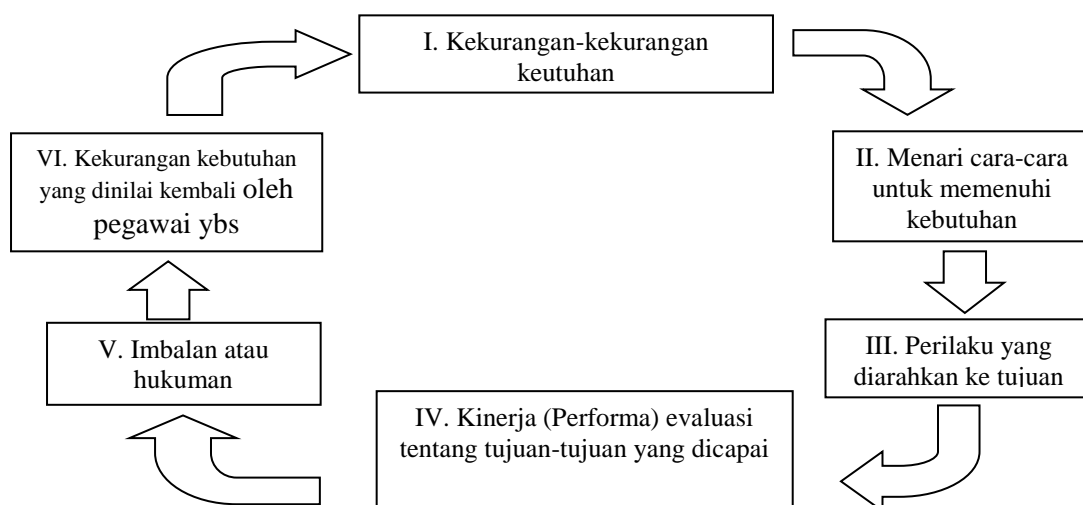
PHK, teguran, dsb) bila kinerja yang bersangkutan di bawah standar. Masing-masing tipe motivasi tersebut, menurut McGregor (1961:41) memiliki tempatnya sendiri dalam organisasi tergantung situasi dan kondisi yang berkembang, bisa berupa faktor kebutuhan individu atau faktor sikap manajemen.

Winardi selanjutnya menyampaikan rangkuman pandangannya tentang motivasi: "motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. (Winardi, 2001:6).

**Proses Terjadinya Motivasi**

Sebagai kekuatan pendorong, munculnya motivasi pada tahap awal adalah melalui serangkaian proses, yang menurut Suwanto (1999:78) diawali dengan keinginan memenuhi berbagai kebutuhan. Bilamana ada kebutuhan yang tidak terpenuhi maka orang akan mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekuarangan-kekurangannya. Oleh karena itu, orang akan memilih suatu tindakan sehingga terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Banyak teoritis yang menafsirkan bahwa proses motivasional itu diarahkan ke pencapaian tujuan tertentu. Gibson, at.al., misalnya seperti dikutip Winardi (2001:29-30) menggambarkan bahwa tujuan-tujuan yang diupayakan pencapaiannya oleh seorang pegawai, dianggap sebagai kekuatan-kekuatan yang menarik orang yang bersangkutan. Proses motivasional dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar: Proses Motivasi**

Sumber: Proses motivasi model initial Gibson dalam Handoko (Handoko, 1995)

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kekurangan-kekurangan kebutuhan menyebabkan timbulnya suatu proses pencarian untuk menemukan cara-cara guna mengurangi tekanan yang timbul karena kekurangan-kekurangan tersebut. Kemudian orang memilih rangkaian tindakan tertentu, dan muncullah perilaku yang diarahkan kepada hasil. Setelah waktu tertentu maka para pemimpin/manajer menilai perilaku tersebut. Evaluasi tentang kinerja menimbulkan tipe imbalan tertentu atau hukuman. Hasil-hasil yang demikian dievaluasi oleh yang bersangkutan dan ia menilai kembali kekurangan-kekurangan kebutuhan yang ada. Hal tersebut kembali lagi menyebabkan munculnya proses dan pola berlingkar tersebut diulang kembali.

Menurut Hasibuan (Hasibuan, 1996) teori motivasi dikelompokkan menjadi dua; yaitu teori kepuasan dan teori proses. Yang termasuk dalam teori kepuasan yang sangat terkenal antara lain;

1. Teori Motivasi Klasik oleh Frederick Winslow Taylor. Menurut teori ini para pegawai hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja yaitu kebutuhan untuk melangsungkan hidup.
2. Teori motivasi yang sangat terkenal adalah Abraham H. Maslow dengan lima hirarki kebutuhannya yaitu, Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan akan rasa aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan 'esteem', Kebutuhan untuk aktualisasi diri.
3. *Hezberg's Two Factors Motivation Theory*. Atau lebih dikenal teori

dua faktor atau teori Motivasi Higienis. Yaitu *Maintenance Factors* (hakikatnya manusia ingin memperoleh ketentraman badaniah) dan *Motivation Factors* adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna melakukan pekerjaan.

4. *Mc. Clelland's Achievement Motivation* oleh Mc. Clelland. Teori ini mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu, Kebutuhan akan prestasi (mengembangkan kreatifitas), Kebutuhan akan afiliasi (perasaan akan diterima pekerjaannya, dihormati dan perasaan maju dan tidak gagal) dan Kebutuhan akan kekuasaan.
5. *Aldrefer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory*. Dalam teori ada tiga kelompok kebutuhan yang utama yaitu, Kebutuhan akan keberadaan, kebutuhan akan Afiliasi, dan kebutuhan akan kemajuan.
6. Teori motivasi *Human Relations*. Teori ini menekan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja.
7. Teori motivasi Claude S. George. Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan ia bekerja yaitu; Upah yang layak, kesempatan untuk maju, pengakuan sebagai individu, keamanan kerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok,



perlakuan yang wajar, pengakuan akan prestasi.

Sedangkan teori motivasi proses lebih dikenal sebagai Teori Harapan, Teori keadilan, dan Teori Pengukuhan. Berbeda dengan teori-teori tersebut di atas, McGregor memandang motivasi sebagai seperangkat pengandaian yang diberikan oleh pimpinan terhadap bawahannya, di mana pada satu sisi pengandaian tersebut bersifat negatif (teori X), sementara di sisi lain pengandaian itu bersifat positif (teori Y). Dan menambahkan bahwa manajer memiliki kecenderungan akan mencetak perilaku terhadap bawahannya atas dasar pengandaian itu (Robbins, 1998: 168).

Sebagai contoh, McGregor menjelaskan pengandaian teori X ke dalam empat hal yang cenderung bersifat negatif Y yaitu:

1. Karyawan, tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja dan akan mencoba menghindarinya;
2. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus dipaksa;
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab;
4. Karyawan akan menaruh keamanan diatas semua faktor.

Sedangkan contoh teori Y diantaranya:

1. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat;
2. Orang-orang akan menjalankan pengarahannya diri dan pengawasan diri jika mereka komitmen pada sasaran;
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima bahkan mengusahakan tanggungjawab;

4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar luas, tidak hanya pada posisi manajemen. Dari uraian teori X dan Y, McGregor menganalisa bahwa teori Y adalah yang lebih sah atau valid jika dibandingkan teori X untuk melakukan pengambilan keputusan partisipatif, menciptakan pekerjaan yang bertanggungjawab dan menantang, dan hubungan dengan kelompok yang baik sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan pegawai (Robbins, 1998:169).

Berbeda dengan pandangan McGregor, Herzberg, melalui Teori Motivasi Higiene, berkeyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu. Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang ketika mereka merasa senang dengan pekerjaannya secara bermakna memperlihatkan adanya perbedaan dengan yang diberikan mereka ketika mereka tidak senang. Atas dasar itu ia menyebutkan bahwa faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan tampaknya berkaitan dengan kepuasan kerja. Sementara faktor ekstrinsik seperti kebijakan pimpinan, penyeliaan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Dari temuan tersebut Herzberg berpendapat bahwa ada *dual continuum*, yakni lawan "kepuasan" adalah "ketidakpuasan", dan lawan "ketidakpuasan" adalah "tidak ada ketidakpuasan".

Akibatnya, karakteristik seperti kebijakan dan administrasi kantor, penyeliaan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan gaji, dicirikan sebagai faktor-faktor higiene. Hersberg mengatakan, jika Anda ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, disarankan untuk menekankan pada prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan. Berbagai hal tersebut oleh Hersberg dalam Hasibuan disebut sebagai imbalan intrinsik (Hasibuan, 1996).

Dari uraian tersebut dapat ditarik "benang merah" bahwa motivasi itu berkaitan erat dengan persoalan pemenuhan kebutuhan seseorang, yang memiliki kriteria sebagai: (1) pendorong manusia untuk berbuat atau menjadi motor penggerak dari setiap pekerjaan; (2) penentu arah perbuatan; dan (3) penyeleksi dari perbuatan yang akan dilakukan.

### **Kinerja**

Kata kinerja merupakan pengindonesiaan kata "*performance*" dalam bahasa Inggris; *to perform* (kata kerja) yang memiliki beberapa arti, antara lain melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedang kata *performance* (sebagai kata benda) berarti "*thing done*" (sesuatu yang telah dikerjakan).

Dari uraian tersebut, Prawirosentono dalam Handoko (Handoko, 1995) membuat definisi tentang *performance* atau kinerja sebagai berikut: kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang

dalam suatu 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.

Menurut (Handoko, 1995) kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja antara pegawai yang satu dengan lain berbeda, secara garis besar prestasi kerja dipengaruhi oleh 2 (dua) hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Faktor individu misalnya karena adanya perbedaan kemampuan, fisik, motivasi dan faktor individu lainnya, sedangkan faktor situasi misalnya adanya kondisi ruangan yang terang, suasana kerja yang sehat, gaya kepemimpinan yang positif, pengakuan atas dirinya juga sangat berpengaruh di dalam mendorong kinerja pegawai.

Menurut Lopez (dalam Swasto, 1996:30), ada korelasi antara kinerja dan kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi yang tinggi. Kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar. Ada enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi karyawan, yaitu :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati

kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Time liness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need of supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Impersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan dalam Handoko (Handoko, 1995)

Menurut Martoyo (1987:68) faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja dalam suatu organisasi adalah :

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan pekerja yang dibawahnya.
2. Kepuasan para pekerja terhadap tugas dan pekerjaan dan

memperoleh tugas yang disukainya sepenuhnya.

3. Terdapatnya suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain dalam organisasi, apabila dengan mereka yang sehari-hari dihubungkan dengan pekerjaannya.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama-sama mereka dan diwujudkan bersama pula.

Dari uraian diatas ternyata pengaruh pemimpin dalam memberikan perhatian terhadap hasil kerja para bawahannya sangatlah penting. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapatkan penghargaan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Menurut Nitisemito (1996:89) syarat-syarat penilaian kinerja harus meliputi :

1. *Relevance*  
Suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan yang ada hubungannya antara hasil pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu
2. *Acceptability*  
Hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi
3. *Reliability*  
Hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil) disebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dua penilaian atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh

hasil yang tingkatannya relatif sama.

Menurut Mitchell dalam Handoko, kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan beberapa kriteria atau standart mutu. Dengan demikian ketika membicarakan kinerja, kita biasanya berpikir tentang dimensi baik buruknya. Artinya apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik, jika sebaliknya berarti kinerjanya buruk (Handoko, 1995).

Beragamnya definisi kinerja menunjukkan konsep kinerja belum mendapatkan kata sepakat diantara para peneliti. Namun secara umum, menurut Mitchell, kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara:

1. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu (misalnya rata-rata pukulan).
2. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi (misalnya kehadiran).
3. Kinerja bisa menunjukkan perolehan-perolehan (*outcomes*) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan-tindakan tertentu (misalnya, penjualan).
4. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global daripada perilaku spesifik (misalnya, ketegasan, keramahan).
5. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok

daripada perilaku individual (seperti, kemenangan permainan baseball, jumlah inovasi yang dihasilkan oleh divisi Litbang).

### **Kinerja Yang Dipengaruhi Kepemimpinan Dan Motivasi**

Para peneliti dan para praktisi manajemen pada umumnya menerima pendapat yang menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari banyak faktor, yang sebagian tidak diketahui banyak peminan, dan bahkan ada beberapa di antara faktor-faktor tersebut yang tidak dipahami secara sadar oleh pegawai Terdapat adanya kesetujuan pandangan bahwa kedua variabel yang paling penting dalam hal menerangkan kinerja pegawai adalah: (1) motivasi pegawai; dan (2) kemampuan pegawai.

Kaitan antara variabel-variabel tersebut diperlihatkan melalui persamaan berikut :

<b>Kinerja = Motivasi X Kepemimpinan</b>
--

Motivasi dan kemampuan merupakan dua hal yang saling bersinergi dalam menghasilkan kinerja orang yang bersangkutan. Motivasi adalah antusiasme yang mendasari pelaksanaan tugas tertentu, sedangkan kemampuan adalah kompetensi seseorang dalam melaksanakan tugas tersebut. Motivasi tidak akan berarti tanpa adanya kemampuan, sebaliknya kemampuan tidak akan berjalan maksimal tanpa adanya motivasi. Kemampuan yang relatif rendah tetapi dengan motivasi tinggi, mungkin akan menunjukkan kinerja yang melebihi kinerja orang lain yang memiliki kemampuan tinggi tetapi dengan motivasi rendah. Apalagi jika

kemampuan tinggi ditambah motivasi tinggi, maka dipastikan akan menghasilkan kinerja sangat tinggi (Munparidi, 2012).

Hal ini sejalan dengan pandangan Kempton dalam Chori (Chori, 1999), kinerja itu dipengaruhi oleh motivasi. Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan kinerja yang tinggi, bergairah, bersemangat, serta memiliki daya usaha yang kuat (Marpaung, 2014). Sedang mereka yang tidak termotivasi akan cenderung bersikap apatis, acuh atak acuh dan tidak kooperatif.

Selain variabel motivasi dan kemampuan, ada lagi satu variabel yang sering mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu penentuan tujuan. Berbagai studi menunjukkan bahwa penentuan tujuan memperbesar kemungkinan pencapaian kinerja yang baik (Marpaung, 2014). Kriteria penetapan tujuan-tujuan yang mengarah pada pencapaian kinerja itu adalah : (1) tujuan harus bersifat spesifik; (2) tujuan harus diterima oleh pihak yang harus mencapainya; (3) tujuan yang ditetapkan harus mengandung tantangan (sulit tetapi bisa diraih). Dan yang tidak kalah pentingnya, para pekerja harus mengetahui umpan balik dari pencapaian tujuan-tujuan itu (Winardi, 2001)

Sedangkan peran kepemimpinan di sini adalah menumbuhkan motivasi pegawai dengan berbagai pendekatan yang luwes sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi pegawai dan lingkungan kerja. Peran kepemimpinan juga bagaimana menetapkan tujuan organisasi yang dapat diterima oleh semua pegawai,

tentu melalui proses pelibatan dan partisipasi *bottom-up* dalam pengambilan keputusan, sehingga pegawai ikut merasa bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Peran kepemimpinan juga bagaimana menyampaikan visinya sampai ke jajaran paling bawah, sebab jika setiap pegawai mengetahui visi pimpinan, maka mereka akan berusaha menyamakan langkah sesuai dengan visi tersebut. Pada gilirannya, jika semua jajaran pegawai bekerja dengan visi yang sama, maka mereka akan bisa mengatasi situasi sesulit apa pun dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan mudah.

## **KESIMPULAN**

Berbagai kajian para ahli mengenai kepemimpinan, motivasi dan kinerja, telah memberikan dasar-dasar teoritis yang kuat untuk menerapkan praktik kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik dicirikan dari efektivitas kepemimpinannya, kepribadian unggulnya, serta peran dan fungsinya dalam memimpin. Sedangkan motivasi pegawai adalah daya pendorong yang mengakibatkan pegawai mau menggunakan kemampuan, keahlian, ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja; motivasi berhubungan dengan faktor fisiologis, psikologis, dan lingkungan.

Kepemimpinan yang baik dan motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja tinggi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu

organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Tinggi rendahnya kinerja pegawai bisa ditentukan oleh banyak faktor, seperti faktor kemampuan, kemauan, dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Faktor-faktor tersebut bisa dipengaruhi adanya peran kepemimpinan dan motivasi. Semakin

baik peran kepemimpinan dan motivasi, maka semakin tinggi tingkat kesungguhan, kemauan dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, semakin buruk pola kepemimpinan dan semakin rendah motivasi, maka semakin rendah pula kinerja pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Chori, M. (1999). *Faktor individu dan faktor lingkungan sebagai pembentuk perilaku kerja karyawan serta pengaruhnya terhadap kinerja*. Malang: Pascasarjana IKIP Malang.
- Departemen Agama. *Keputusan Menteri Agama RI Nomor. 1 Tahun 2003 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Agama*.
- Fuadduddin, A. G. (2004). *Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif (Modul diklat Kepemimpinan Kepala Madrasah)*. Jakarta: Balitbang Diklat Kementerian Agama.
- Handoko, M. (1995). *Motivasi daya penggerak tingkah laku Cetakan Ke-3*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hasibuan, M. S. (1996). *Organisasi dan motivasi: Dasar peningkatan produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Halima. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Takalar. *UIN Alaudin*, 1-33.
- Marpaung, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Team Work. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 2(April), 33-40.
- Munparidi. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi Ke-VII, Mei 2012 ISSN: 2085-1375 Pengetahuan*, 47-54. Retrieved from [jurnal.polsri.ac.id](http://jurnal.polsri.ac.id)
- Nasrun, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 1(2), 63-70. <https://doi.org/10.17977/um027v1i22016p063>
- Potu, A., Lingkungan, D., Potu Fakultas Ekonomi dan Bisnis, A., & Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, J. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1208-1218.
- Prabu, A. (2005). Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten muara Enim. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, 3(6), 1-25.
- Salam, D. S. (2002). *Manajemen pemerintah Indonesia*. Jakarta: Jambatan.
- Siagian, S. P. (2000). *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soenarno, A. (2006). *Motivation games untuk pelatihan manajemen*. Yogyakarta: Andi Offset.

**Tatar Pasundan**

Jurnal Diklat Keagamaan  
pISSN 2085-4005; eISSN 2721-2866  
Volume XIV Nomor 1 Tahun 2020

- Sutarto. (1986). *Dasar-dasar Kepeminpinan Administrasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Setyawati, I., & Sutrisminah, E. (2012). Pentingnya Motivasi dan Persepsi Pimpinan Terhadap Perilaku Pemberian ASI Eksklusif pada Ibu Bekerja. *Majalah Ilmiah Sultan Agung*, 50(127), 1-14.
- Wikansari, R. (2017). MENINGKATAN KEUNGGULAN ORGANISASI MELALUI KETEGASAN, (May).
- Winardi, J. (2001). *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.