

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Demokratis

1. Pengertian Kepemimpinan

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan pemimpin (*leader*) sebagai seseorang yang ditunjuk untuk memimpin. Menurut Manullang (dalam Hadijaya, 2012:115), pemimpin adalah seseorang yang mengatur, mengarahkan serta mengorganisir bawahannya agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi. Kemudian, Osborne (dalam Purwanto, 2020:191) kepemimpinan ialah kemampuan untuk menciptakan lingkungan agar seseorang dapat memberikan sesuai dengan yang diharapkan dan dapat berkomitmen dalam mengerjakan pekerjaan yang sangat baik. Kepemimpinan merupakan kemampuan atau keterampilan seseorang serta proses seseorang sebagai pemimpin untuk mempengaruhi seorang bawahannya agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Para ilmuwan mengemukakan bahwa pemimpin harus memiliki kualitas dan sifat yang unggul dalam kepemimpinannya, seperti mempunyai ilmu pengetahuan yang cukup tinggi, tanggung jawab, dapat mengambil keputusan secara bijaksana serta tajam dan akurat.

Menurut Kartono (2013:38), pada dasarnya kepemimpinan adalah seorang individu yang memiliki kemampuan dan kelebihan untuk mempengaruhi orang lain agar bersama-sama melakukan kegiatan tertentu demi mencapai berbagai tujuan. Selain itu, menurut Dubrin (2005:4), kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangun rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan kata lain, tugas pemimpin adalah menjaga kerjasama yang solid di antara karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin adalah seseorang yang mengarahkan dan membimbing organisasi menuju tujuan yang ingin dicapai, baik secara formal maupun informal. Menurut Wahjosumidjo (1999: 79) bahwa seorang pemimpin memiliki kecerdasan,

pertanggung jawaban, sehat dan memiliki sifat sifat antara lain dewasa, keleluasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan prestasi serta sikap hubungan kerja kemanusiaan. Sebaliknya dalam realitas sosial modern, juga dikenal pemimpin karismatik, terutama dalam lingkungan sosial dan politik.

Selanjutnya Menurut Rivai (2003:157), kepemimpinan seseorang memainkan peran penting dalam setiap pengambilan keputusan. Oleh karena itu, membuat keputusan dan bertanggung jawab atas hasilnya merupakan salah satu tugas utama seorang pemimpin. Dalam konteks ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Sementara Mulyasa (2007:107) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut D.E. Mc. Farland yang dikutip oleh Suparno (2007:53) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam terminologi manajemen modern, kepemimpinan didefinisikan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan bawahan yang sama-sama mengharapkan perubahan nyata. Sedangkan, dalam terminologi Agama Islam kata (kepemimpinan) mempunyai istilah amir, khalifah, sulthon, dan imam yang mewakili peran Allah dalam mensejahterakan bumi atau pengganti utusan-Nya dalam mengatur agama dan dunia (Sulhan, 2020:23). Hal tersebut selaras dengan firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا

وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Kajian tentang kepemimpinan sangat beragam, hal tersebut selaras dengan disiplin ilmu dan pengalaman yang melatarbelakangi sehingga membangun pemahaman terkait teori kepemimpinan itu sendiri. Dari beberapa pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, membujuk, mengarahkan dan meyakinkan bawahan agar mau bekerja dengan kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

2. Fungsi- Fungsi Kepemimpinan

Menurut Zainal, Hadad, dan Ramly (2017:34), fungsi kepemimpinan dapat dibagi menjadi lima, yaitu:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini melibatkan komunikasi satu arah, dimana pemimpin sebagai komunikator menetapkan kebijakan dan keputusan yang harus diikuti oleh orang lain. Pemimpin bertindak untuk memastikan keputusan diimplementasikan secara efektif dan memotivasi anggota untuk menjalankan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini melibatkan komunikasi dua arah, di mana pemimpin mempertimbangkan masukan dari karyawan sebelum membuat keputusan. Proses ini melibatkan pengumpulan umpan balik sehingga keputusan yang diambil lebih mudah mendapatkan dukungan.

c. Fungsi Partisipasi

Pemimpin perlu mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi ini bukan berarti kebebasan bertindak tanpa batas, tetapi lebih diarahkan untuk bekerja sama dengan menghormati tugas pokok masing-masing.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini melibatkan pemberian wewenang atau penetapan keputusan kepada orang lain, baik dengan persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Penerima delegasi ini biasanya dianggap sebagai kepercayaan atau tangan kanan pemimpin.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi Pengendalian merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen kepemimpinan. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui pengendalian, pemimpin dapat memantau kinerja anggota, mengevaluasi hasil, dan melakukan tindakan korektif jika diperlukan.

3. Karakteristik Kepemimpinan

Pemimpin memerlukan kecerdasan dan jenius dalam menjadi seorang pemimpin. Kepemimpinan tersebut mempunyai ciri yaitu mempunyai kematangan berfikir dan kecerdasan dalam mempertimbangkan suatu permasalahan. Hal tersebut sejalan dengan firman Allah dalam surah As-Shad ayat 26:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ

عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ

الْحِسَابِ

Artinya: "Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah SWT. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah SWT akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan."

Menurut Sulhan (2020:104), setelah memiliki kecerdasan dan kecerdikan sebagai dasar dalam memimpin, seorang pemimpin juga perlu memiliki karakteristik lain. Beberapa karakter yang penting adalah keberanian untuk merumuskan visi dengan pandangan jauh ke depan, memiliki kecerdasan dan pengetahuan untuk membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif, kreativitas dalam menghadapi perubahan, serta kemampuan untuk berpikir reflektif. Selain itu, pemimpin juga diharapkan mencontoh sifat-sifat yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad sebagai teladan terbaik bagi umat Islam.

Menurut Aamodt (dalam Haryono,2015:7–8) mengidentifikasi dua faktor penting yang dapat mendukung kepemimpinan diantaranya:

a. Kepribadian

Seorang pemimpin harus memiliki beberapa ciri kepribadian khusus, seperti kemampuan beradaptasi (*adaptable*), tegas (*assertive*), berkarisma (*charismatic*), kreatif (*creative*), tegas dalam mengambil keputusan (*decisive*), dominan di antara rekan-rekan (*dominant*), penuh energi (*energetic*), ekstrover (*extraverted*), ramah (*friendly*), jujur (*honest*),

cerdas (*intelligent*), maskulin (*masculine*), percaya diri (*self-confident*), dan bijaksana (*wise*).

b. Fisik

Seorang pemimpin yang ideal biasanya memiliki beberapa ciri fisik tertentu. Salah satunya adalah tubuh yang atletis, yang menunjukkan kesehatan, energi, dan kemampuan untuk menjalani gaya hidup aktif. Selain itu, penampilan menarik dapat membantu menciptakan kesan positif dan meningkatkan kepercayaan diri dalam berinteraksi dengan orang lain. Tinggi badan yang proporsional juga sering kali memberikan kesan kewibawaan dan kekuatan dalam kepemimpinan.

Keberhasilan dalam kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat bawaan, tetapi juga oleh berbagai faktor lainnya seperti bakat, waktu, dan tempat yang tepat. Dalam konteks kepemimpinan menurut Sidiq & Khoirussalim (2021: 44–54) menambahkan karakteristik sebagai berikut:

a. Shiddiq.

Siddiq adalah sifat yang mengutamakan kejujuran dan integritas dalam setiap aspek kehidupan. Seseorang yang memiliki sifat ini selalu berkata dan bertindak berdasarkan kebenaran, tanpa menutupi fakta. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin yang memiliki sifat siddiq akan selalu berusaha transparan dan adil, memegang teguh nilai-nilai moral.

b. Amanah.

Pemimpin yang memiliki sifat amanah mampu menjaga keseimbangan spiritualnya, tidak putus asa dalam menghadapi kesulitan, bertindak secara sederhana, dan tidak melanggar amanah yang diberikan. Pemimpin harus memberi contoh yang baik kepada bawahannya, sebagaimana Nabi Muhammad SAW memberikan teladan kepada umatnya melalui perkataan dan tindakan.

c. Tabligh.

Karater Tabligh ini merupakan prilaku yang dicerminkan oleh Rasulullah yang memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kemampuan yang baik dalam menyampaikan informasi, berita, wahyu, perintah, larangan, isi hati, ide, gagasan, dan sebagainya.
- 2) Kemampuan untuk menentukan strategi komunikasi yang sesuai dengan sasarannya sehingga terhindar dari fitnah akibat kesalah fahaman.
- 3) Kemampuan bicara yang baik serta dapat memilih bahasa yang jelas sehingga dapat dipahami oleh seseorang yang mendengarkan atau menerimanya.

Karakter ini mencakup kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas dan tepat, memilih strategi komunikasi yang sesuai, serta berbicara dengan bahasa yang dapat dipahami oleh audiens. Karakter ini penting untuk membangun hubungan harmonis dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan anggotanya.

d. Fatonah

Seorang pemimpin dengan karakter fathonah bersikap bijaksana dan kuat dalam berbagai situasi, mampu melakukan perubahan, perbaikan, dan penyelesaian masalah. Pemimpin harus mampu memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta mengambil keputusan yang tepat dan benar.

Kesimpulannya adalah bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, diperlukan kecerdasan, keberanian, serta karakter yang kuat, sebagaimana dijelaskan dalam ajaran Islam dan pendapat para ahli. Seorang pemimpin harus mampu merumuskan visi dengan pandangan yang jauh ke depan, memiliki pengetahuan, kecerdasan, dan kreativitas untuk menghadapi berbagai tantangan, serta bersikap reflektif. Selain itu, penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki sifat-sifat seperti kejujuran (siddiq), amanah, kemampuan komunikasi yang baik (tabligh), dan kebijaksanaan (fatonah). Kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip ini akan mampu membimbing organisasi menuju tujuannya dengan cara yang adil dan bertanggung jawab.

4. Tipe- Tipe Kepemimpinan

Menurut G.R Terry (dalam Hasibuan, 2017: 171), ada beberapa tipe-tipe kepemimpinan diantaranya:

a. Kepemimpinan pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini mengacu pada kemampuan seseorang untuk memimpin dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain. Ini mencakup kesadaran diri, pengelolaan emosi, serta kemampuan untuk menetapkan dan mencapai tujuan pribadi. Seorang pemimpin yang baik harus terlebih dahulu mampu mengatur dirinya sendiri dengan baik, menunjukkan integritas, disiplin, dan tanggung jawab.

b. Kepemimpinan non pribadi (*Non personal leadership*)

Dalam tipe ini, pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaannya dan instruksi-instruksi tertulis.

c. Kepemimpinan otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karna menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

d. Kepemimpinan kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk melaksanakannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

e. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahan-bawahannya, Karena para bawahannya akan selalu menurut kepada kehendaknya.

f. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini, pemimpin selalu melakukan musyawarah dengan bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya bergerak itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Pembagian tugas disertai dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan agar setiap anggotanya berpartisipasi secara aktif. Hal tersebut bertujuan agar setiap anggota mengetahui tugas apa yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya. Pemimpin dengan gaya demokratis memandang kepemimpinannya bukan sebagai seorang diktator, tetapi sebagai seorang yang berada di tengah-tengah anggota kelompoknya.

Kepemimpinan demokratis berusaha mendorong anggota-anggotanya untuk bekerja sama secara kooperatif guna mencapai tujuan bersama. Dalam setiap tindakan dan usahanya, ia selalu mempertimbangkan kepentingan dan kebutuhan kelompok serta memperhatikan kemampuan anggotanya. Saat menjalankan tugasnya, kepemimpinan ini terbuka untuk menerima dan bahkan mengharapkan masukan dan saran dari kelompoknya. Kritik konstruktif dari anggota juga

diterima sebagai umpan balik yang berharga dan digunakan sebagai pertimbangan untuk tindakan selanjutnya. Kepemimpinan yang demokratis memiliki kepercayaan pada diri sendiri dan juga mempercayai anggota-anggotanya, percaya bahwa mereka mampu bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Indrawijaya (dalam Rivai, 2014:267) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis umumnya didasarkan pada keyakinan bahwa pendapat kolektif lebih baik dari pada pendapat individu pemimpin. Selain itu, partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan keputusan tersebut. Partisipasi ini juga memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan potensi diri mereka.

Menurut Sanusi & Sutikno (2009:59), seorang pemimpin dengan gaya demokratis memandang dirinya sebagai bagian dari kelompok dan bekerja sama dengan anggota kelompok untuk bertanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama. Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin terbuka untuk menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasihat dari staf serta bawahan melalui forum diskusi untuk mencapai kesepakatan.

Dalam tipe kepemimpinan demokratis ini, pengambilan keputusan sangat mengutamakan musyawarah, sehingga tidak ada anggota yang merasa terpaksa mengikuti keputusan yang diambil (Daryanto, 2011:34-35). Sedangkan Danim (2006:47) mengemukakan bahwa inti dari demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan untuk menyelaraskan pekerjaan dengan prinsip "oleh, dari, dan untuk bersama."

Menurut Kartono (2013:86) kepemimpinan demokratis bisa dikatakan efektif dengan pertanda sebagai berikut:

- a. Organisasi dengan seluruh bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.

- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan semua orang menyadari tugas serta kewajiban sehingga merasa puas dan aman menyangkut tugasnya.
- c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi tersebut.
- d. Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada.

Menurut Purwanto (2004:52) pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia
- b. Selalu berusaha untuk menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan
- d. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan
- e. Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan, dan membimbingnya
- f. Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya
- g. Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Itulah beberapa sifat kepemimpinan demokratis yang mengedepankan kemanusiaan dan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan. Pemimpin demokratis mengutamakan rasa kekeluargaan, persatuan, bertanggung jawab, menerima kritik dan saran, membangun semangat, dan mengembangkan potensi bawahannya.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan upaya untuk melibatkan setiap individu yang dipimpin. Anggota organisasi diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan jabatan, tingkat, dan jenis

kemampuan mereka. Dasar dari kepemimpinan demokratis adalah keyakinan bahwa interaksi dinamis akan membantu mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kesepakatan bersama.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah disebutkan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam kepemimpinan demokratis terjadi interaksi dinamis antara pemimpin dan bawahannya. Ini terjadi karena pemimpin memberikan kesempatan kepada anggota yang dipimpinnya untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin secara aktif melibatkan bawahan dalam setiap proses pengambilan keputusan dan musyawarah, sehingga pemimpin dapat menyampaikan kepentingan pribadi dalam rangka mencapai tujuan bersama.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu. Jadi motivasi kerja mempunyai arti dorongan, keinginan, sebab serta alasan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan secara sadar atau tidak sadar. Motivasi ini merupakan energi ataupun kondisi yang menggerakkan diri seseorang agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut pendapat The Liang Gie yang dikutip oleh (Nur,2020:40) merumuskan motivasi atau pendorong kegiatan merupakan sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang dalam memberikan rasa semangat, inspirasi dan dorongan kepada orang lain agar dapat melakukan tindakan-tindakan sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Winardi (2008: 26) motivasi kerja adalah motivasi yang terjadi pada situasi lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan Hasibuan (2017:111) mengemukakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang penting untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Wahjosumidjo (2002:1-5) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya motivasi seseorang dalam bekerja dapat dilihat dari indikator-indikator dibawah ini:

- a. Ketekunan, sama halnya dengan kesungguhan dalam bekerja bahwa setiap individu dalam bekerja hendaknya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
- b. Semangat kerja adalah sikap individu dan kelompok terhadap situasi pekerjaan dan kerelaan bekerjasama.
- c. Disiplin kerja, adalah suatu kepatuhan terhadap aturan-aturan, norma-norma, hukum, tata tertib, dan lain-lain.
- d. Tanggung jawab adalah kesanggupan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

Motivasi kerja ini merupakan kemauan kerja yang dilakukan oleh seseorang yang timbul dari adanya dorongan di dalam diri seseorang tersebut sebagai hasil dari integrasi semuanya dari pada kebutuhan pribadi (individu), pengaruh lingkungan fisik, dan pengaruh lingkungan sosial yang mana kekuatannya tergantung kepada proses pengintegrasian itu. Selain itu pentingnya motivasi kerja ini untuk sesuatu hal yang menyebabkan, menyalurkan serta mendukung perilaku manusia agar dapat bekerja secara antusias untuk mencapai hasil tujuan yang optimal (Tsauri, 2013: 180–181). Dalam surat Ar-Ra'du ayat 11 yang berbunyi:

لَهُ مَعْقِبَتٌ مِّنْ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يُحَفِّظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ

يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: “Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan

terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.

Tafsir surat Ar-Ra’du ayat 11 diatas merupakan ayat yang menerangkan tentang motivasi yakni Allah SWT tidak akan mengubah nasib atau keadaan seseorang agar dapat menjadi seseorang yang lebih baik lagi, apabila seseorang tersebut tidak mempunyai kemauan atau jerih payah dan usahanya sendiri. menurut At-Thabari, maksud dari surat Ar-Ra’du ayat 11 ini justru menjelaskan tentang kenikmatan dan kebaikan, yakni Allah SWT tidak akan mengubah kenikmatan-kenikmatan yang akan diberikan kepada seseorang, kecuali dengan mengubah kenikmatan- kenikmatan yang sudah diberikan tersebut menjadi keburukan yang disebabkan oleh prilakunya sendiri yang bersikap dzolim serta bermusuhan kepada saudaranya sendiri.

Dapat ditarik kesimpulan dari pendapat di atas bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang, baik secara sadar maupun tidak, untuk melakukan suatu tindakan. Dalam konteks kerja, motivasi adalah keinginan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan semangat dan efisiensi. Para ahli menekankan bahwa motivasi ini esensial untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi dan mencapai kepuasan melalui upaya bersama. Dari perspektif agama, Al-Qur'an menyatakan bahwa Allah SWT tidak akan mengubah keadaan seseorang atau suatu kaum tanpa usaha dari mereka sendiri, menekankan pentingnya usaha pribadi dalam mencapai perubahan yang diinginkan.

2. Teori-Teori Motivasi Kerja

Seorang manajer sebisa mungkin harus mengetahui tujuan serta tindakan-tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh bawahannya agar dapat mencapai tujuannya. Adapun untuk teori-teori motivasi kerja ini memiliki beberapa teori (Tewal et al., 2017: 117–130) diantaranya sebagai berikut;

a. Teori hirarki kebutuhan

Teori kebutuhan ini dikemukakan oleh Maslow, bahwa setiap orang dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang ada didalam

diri seseorang. Teori ini berdasarkan dengan asumsi-asumsi dasar yaitu kebutuhan seseorang tersusun dari kebutuhan tingkatan yang paling dasar sampai kebutuhan yang paling tinggi yakni:

- 1) Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar yang esensial untuk menjaga kesehatan dan kesejahteraan seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Ini meliputi kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan pakaian yang layak. Dalam konteks pekerjaan, kebutuhan ini juga mencakup gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup, serta waktu istirahat yang cukup untuk menjaga kesehatan fisik dan mental.
- 2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan yang merupakan kebutuhan fisiologis yang sudah tercapai, lalu muncul kebutuhan keselamatan dan keamanan, misalnya mendapatkan jaminan bahaya dalam kecelakaan kerja.
- 3) Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan setelah tercapainya kebutuhan yang pertama dan kedua, lalu muncul kebutuhan sosial yaitu kebutuhan dalam persahabatan, interaksi yang baik dengan pekerja lainnya.
- 4) Kebutuhan penghargaan misalnya kebutuhan agar bisa dihargai atau dihormati dari sebuah prestasi yang sudah didapatkan oleh seseorang serta pengakuan dalam keahliannya dan kemampuan atas pekerjaan yang sudah dikerjakan.
- 5) Kebutuhan aktualisasi ini berkaitan dengan pengembangan potensi-potensi yang dimiliki oleh seseorang. Kebutuhan aktualisasi ini merupakan kebutuhan yang terus menerus sampai tidak pernah terpuaskan. Oleh karena itu manajer harus dapat memberikan kesempatan kepada seseorang agar dapat mengembangkan kemampuannya.

b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)

Teori ini dikemukakan oleh Alderfer's yang hampir sama dengan teori Maslow yakni mengenai kebutuhan. Namun, Alderfer mempunyai pendapat yang berbeda dengan pendapat Maslow yakni sebelum tingkat di atasnya muncul, kebutuhan harus terpenuhi terlebih dahulu. Sedangkan teori ERG mengungkapkan kebutuhan seseorang memiliki tiga kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan eksistensi merupakan kebutuhan yang termasuk ke dalam kebutuhan fisiologis, material serta kebutuhan rasa aman.
- 2) Kebutuhan akan keterkaitan merupakan kebutuhan sosial yang dikemukakan oleh Maslow, misalnya semua kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan setiap orang di tempat kerja.
- 3) Kebutuhan pertumbuhan merupakan semua kebutuhan yang berkaitan dengan pertumbuhan pengembangan potensi seseorang. Dalam teori Maslow disebut kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan. Kebutuhan perkembangan ini juga bukan hanya untuk menunjukkan kemampuan, tetapi agar dapat mengembangkan kemampuan yang baru bagi seseorang.

c. Teori penetapan tujuan dalam motivasi kerja

Teori ini dikemukakan oleh Edwin Locke (dalam Danang 2023:63) bahwa niat-niat untuk bekerja menuju tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, sasaran memberi tahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang harus dilakukan. Sasaran khusus untuk meningkatkan kinerja menunjukkan bahwa tujuan yang menantang namun diterima dengan baik oleh individu akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah. Selain itu, memberikan umpan balik juga berkontribusi pada peningkatan kinerja lebih signifikan dibandingkan dengan tidak memberikan umpan balik sama sekali.

d. Teori harapan

Teori harapan ini dikembangkan oleh Victor Vroom, ide dari teori ini ialah motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan serta diperoleh seseorang melalui tindakannya. Variabel dari teori ini, pertama usaha atau yang dilakukan oleh seseorang agar bertindak dengan ketergantungan kepada pengharapan, instrumentalitas dan valensi. Kedua hasil yang menjadi dilakukan oleh seseorang agar mendapatkan tujuan akhir. Hasil ini dibedakan menjadi hasil tingkatan pertama yakni hasil usaha seseorang didalam melakukan pekerjaannya, misalnya kualitas, jumlah yang dihasilkan, serta produktitas secara umum. Dan hasil tingkatan kedua yakni konsekuensi dari hasil tingkat pertama atau tujuan akhir dari prestasi, misalnya upah/ gaji, promosi, penghargaan dan imbalan-imbalan yang lainnya.

Jadi dari teori-teori yang disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kebutuhan, tujuan, dan harapan mereka. Memahami bagaimana kebutuhan dasar hingga keinginan untuk berkembang dapat memotivasi individu, serta pentingnya menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan umpan balik yang konstruktif, memungkinkan manajer untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Selain itu, harapan karyawan terhadap hasil dari upaya mereka juga memainkan peran penting dalam mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih giat dan efisien.

3. Faktor- Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Winardi (dalam Vellya, 2019:2) Motivasi Kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intern dan ekstern.

- a. Faktor *Intern* (dalam diri) yaitu kemampuan untuk bekerja, mempunyai tanggung jawab, mempunyai semangat, mempunyai rasa kebersamaan dalam kehidupan berkelompok dan prestasi serta produktivitas.

- b. Faktor *Ekstern* (diluar diri) yaitu suatu kebijakan yang telah diterapkan dalam persyaratan kerja yang perlu dilakukan oleh bawahan serta tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan dan gaya kepemimpinan terhadap bawahan.

Adapun menurut Herzberg yang dikutip oleh (Danang,2023:35) faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahan disebabkan oleh:

- a. Faktor intrinsik yakni faktor-faktor yang disebabkan oleh dorongan yang ditimbulkan dalam diri seorang bawahan, yang terdiri dari:
- 1) Pekerjaannya sendiri, yakni berat atau ringannya sebuah tantangan yang dirasakan oleh karyawan ataupun pekerjaannya.
 - 2) Kemajuan, yakni besar atau kecilnya sebuah peluang agar dapat naik pangkat dalam sebuah pekerjaan yang ditanggungnya.
 - 3) Tanggung jawab, yakni kecil atau besarnya sebuah pekerjaan yang dirasakan oleh para bawahan atas pekerjaan yang menjadi tanggung.
 - 4) Pengakuan, yakni kecil atau besarnya pengakuan para bawahan atas pekerjaannya.
 - 5) Pencapaian, yakni kecil atau besarnya sebuah pekerjaan yang mungkin karyawan dapat mencapai hasil atau prestasi kerja yang baik.
- b. Faktor ekstrinsik yakni faktor yang disebabkan oleh dorongan yang timbul dari luar diri seseorang, khususnya dalam sebuah organisasi tempat seseorang itu bekerja, yang terdiri dari:
- 1) Kebijakan dan administrasi organisasi, yakni sebuah tingkatan kesesuaian dengan yang dirasakan oleh karyawan mengenai peraturan serta kebijakan yang sudah ditentukan oleh organisasi.
 - 2) Pengawasan, yakni sebuah tingkatan kewajaran pengawasan yang dirasakan oleh karyawan.

- 3) Gaji, yakni sebuah tingkatan kewajaran pengawasan yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang sudah dilakukannya.
- 4) Hubungan antar pribadi, yakni sebuah tingkatan kesesuaian dengan yang dirasakan oleh karyawan dalam hal berinteraksi dengan karyawan lainnya.
- 5) Kondisi Kerja, yakni sebuah tingkatan kesesuaian dalam kondisi bekerja dalam proses menjalankan semua tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Motivasi akan bermasalah jika kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh karyawan tidak dikembangkan dan dimanfaatkan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, jika faktor diatas dimiliki oleh karyawan, maka akan memberikan sebuah motivasi yang sangat baik atau kuat terhadap kepuasan diri karyawan. Sebaliknya, apabila faktor diatas tidak ada, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kepada karyawan.

C. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi Kerja

kepemimpinan demokratis terjadi interaksi dinamis antara pemimpin dan bawahannya. Ini terjadi karena pemimpin memberikan kesempatan kepada anggota yang dipimpinnya untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang, baik secara sadar maupun tidak, untuk melakukan suatu tindakan. Dalam konteks kerja, motivasi adalah keinginan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan semangat dan efisiensi. Kepemimpinan demokratis yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka, mendorong kinerja yang lebih giat dan efisien.

Hal ini telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu bahwa adanya pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja, diantaranya;

- a. Penelitian Ilham Mawardi (2012) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat”. Telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil koefisien determinasi dengan menggunakan rumus $Kd = r^2 \times 100\%$ menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 42,38%. Pengujian menunjukkan positif yang berarti berpengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.
- b. Penelitian Sumardianti (2016) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada kantor PT. PLN (Persero) Rayon Sungguminasa, telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil koefisien determinasi pada tabel model 26 summary R Square menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 0,748 atau 74,8%. Pengujian menunjukkan positif yang berarti terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai.
- c. Penelitian Dimas Bagus Wicaksono (2021) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di wilayah Jakarta Timur”. Berdasarkan hasil koefisien determinasi terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru secara keseluruhan. Hal ini terlihat dari hasil analisis regresi nilai F sebesar 61,245 dengan Tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dengan begitu H_0 ditolak dan H_a diterima dan hipotesis penelitian pertama terbukti

d. Penelitian Reza (2010) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai”. Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan terhadap 112 pegawai pada PT. Sinar Sentosa Banja Negara, telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil koefisien determinasi pada model summary R Square menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 0,570 atau 57%. Pengujian ini menunjukkan positif yang berarti berpengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka dapat diduga adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan ini, yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, terbukti meningkatkan motivasi kerja secara signifikan. Penelitian oleh Ilham Mawardi (2012), Sumardianti (2016), Dimas Bagus Wicaksono (2021), dan Reza (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berkontribusi positif terhadap motivasi kerja, dengan pengaruh yang berkisar antara 42,38% hingga 74,8%. Ini menegaskan bahwa keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan sangat penting untuk meningkatkan semangat dan efisiensi kerja.