

BAB.II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Hakikat kepemimpinan

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya (Wirawan, 2002). Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi. “Kepemimpinan” biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Yukl (1989) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama

antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Sementara itu, Nawawi (1987) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Guna lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan beberapa teori mengenai pengertian dan definisi tentang kepemimpinan:

- 1) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan, (Robbins, 1996).
- 2) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat (Purwanto, 1997).
- 3) Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok, (Stoner and Sindoro, 1996).
- 4) Kepemimpinan adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang

5) Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2002)

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Di samping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan. Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan (2002), "mempengaruhi" adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan,

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

b. Fungsi kepemimpinan

Menurut Wirawan (2002), pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian yang agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Kunci perbedaan di antara kedua konsep pemikiran ini adalah terletak pada istilah organisasi. Kepemimpinan dapat terjadi setiap saat dan di manapun, asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa memperdulikan alasannya. Dengan demikian kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karna birokrasi dan juga tidak harus dikaitkan terjadinya dalam suatu organisasi

... dan juga tidak harus dikaitkan terjadinya dalam suatu organisasi

dikaitkan terjadinya dalam suatu organisasi tertentu, maka hal itu dapat dinamakan manajemen.

Fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu : membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan proses kerja, bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, dan terakhir bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Sementara itu Sumidjo (1987) mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu : membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

Henry Mintzberg dalam Sugiyanti (2005), berdasarkan studi observasi yang telah dilakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer.

1) Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*). Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang

manajemen dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi

interpersonal dibagi menjadi tiga, yaitu : (a) Sebagai simbol organisasi (*figurehead*). Kegaitan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai symbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan; (b) Sebagai pemimpin (*leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai organisasi; (c) Sebagai penghubung (*liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang di luar lingkungannya, di samping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

- 2) Fungsi Informasional (*The Informational Roles*). Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin di sini : (a) Sebagai pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar; (b) Sebagai penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya, (c) Sebagai juru bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.
- 3) Fungsi pembuat keputusan (*The Decisional Roles*). Ada empat fungsi

(*Enterpreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya; (b) Sebagai penghalau gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap terhadap masalah dan tekanan situasi; (c) Sebagai pembagi sumber dana (*Resource Allocator*). Di sini pemimpin harus dapat memutuskan ke mana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya; (d) Sebagai pelaku negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkata, baik dengan bawahan, atasan, maupun pihak luar.

c. Teori kepemimpinan

1). Teori sifat (*Trait Theories of Leadership*)

Beberapa ahli menganggap bahwa pendekatan sifat ini belum begitu dapat menjelaskan tentang gaya kepemimpinan, karena pendekatan ini mengabaikan kebutuhan dari para pengikut, secara umum gagal menjelaskan perlunya berbagai klasifikasi individu yang diamati, tidak memisahkan sebab dari akibat, dan terakhir, pendekatan sifat juga telah mengabaikan factor-faktor situasional (Robbin, 1996).

2). Teori perilaku (*Behavior Theories of Leadership*)

Ketidakpuasan terhadap pendekatan sifat mendorong para

tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku menitikberatkan pada efektivitas pemimpin, bukan pada penampilan pemimpin tersebut (Wirawan, 2002).

3). Teori situasional atau kontijensi

Pendekatan situasioanl-kontijensi muncul karena pendekatan sifat perilaku oleh para peneliti dianggap belum dapat menjelaskan gaya kepemimpinan, karena menurut mereka tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer di bawah seluruh kondisi. Pendekatan situasional-kontijensi menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tergantung oleh situasi di sekitarnya, seperti karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, dan factor organisasi lainnya (Gibson, dkk., 1996).

4). Teori kepemimpinan karismatik (*The Charismatic Leadership*)

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya berdasarkan pada bakat supernatural dan kekuatan yang menarik, yang mana bakat dan kekuatan tersebut tidak dapat dijelaskan secara logis. Pengikut pemimpin karismatik ikut menikmati karisma yang dimiliki pemimpinnya. Mereka merasa meperoleh inspirasi dan kebenaran. Menurut Robert House (dalam Sugiyanti, 2005) sifat yang secara

kepercayaan diri, memiliki rasa percaya terhadap bawahan, menaruh harapan besar terhadap bawahannya, memiliki visi dan menjadikan dirinya sebagai teladan bagi bawahannya. Sedangkan menurut Bass (dalam Sugiyanti, 2005) profil pemimpin karismatik memiliki kemampuan berdebat, memiliki ketrampilan mempengaruhi yang hebat, keahlian teknis, sikap membantu, dan memiliki sikap dan emosi yang tidak menentu pada bawahannya.

d. Kepemimpinan Transformasional

1). Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya Yukl (1998).

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan

mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Menurut Bass (1990) dalam Yukl (1998), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

2). Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) dalam Yukl (1998) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu :

- a) *Idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
- b) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang

jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

- c) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- d) *Individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan

kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978), Yukl (1998).

2. Motivasi

a. Hakikat Motivasi

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (1997), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Buhler, (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan.

Hirarki kebutuhan menurut Maslow (Robbins, 1996) bahwa motivasi didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi maka kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi perilaku yang

menuntut kebutuhan yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan terbawah adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus misalnya kebutuhan untuk makan, tidur udara dan sebagainya. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, maka kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan akan keselamatan atau keamanan.

Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

b. Motivasi kerja

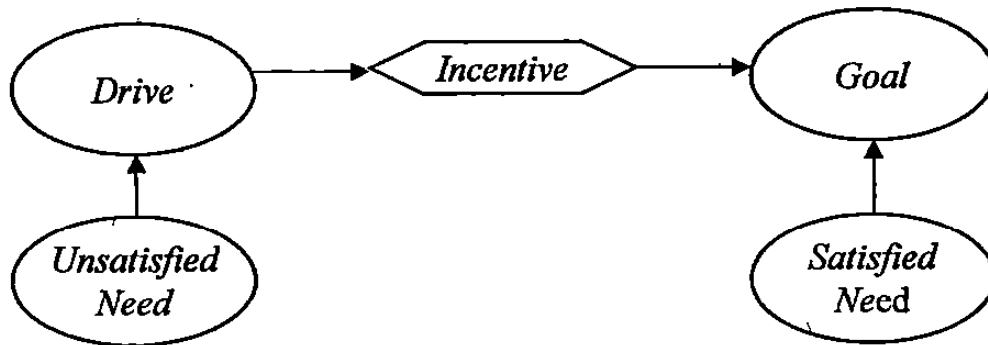
Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar
----- kelainan yang berbeda-beda. (Suwibanto dkk dalam Heidrachman

1). Pengertian motivasi kerja

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, di bawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Spering (dalam Heidirachman dan Hasan, 1990) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Heidirachman dan Hasan, 1990) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam niencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Heidirachman dan Hasan, 1990) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifasinya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Heidirachman dan Hasan, 1990) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan

memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja, (Heidirachman dan Hasan, 1990).

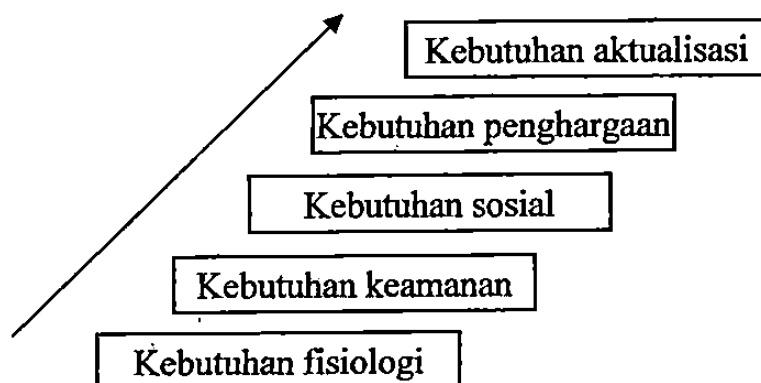


Gambar 2.1. Motivasi sebagai pembangkit dorongan

2). Teori motivasi kerja

a). Teori Kebutuhan (*Maslow's Model*)

Model Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yang dapat dilihat pada Gambar 2, (Heidirachman dan Hasan, 1990).



Gambar 2.2. Maslow's Need Hierarchy

- (1) Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.
- (2) Kebutuhan akan rasa aman (*Security*), kebutuhan ini adalah terbebas dari bahaya fisik dan rasa takut akan kehilangan pekerjaan, harta benda, makanan, pakaian, atau tempat tinggal.
- (3) Kebutuhan sosial karena manusia adalah makhluk sosial, mereka membutuhkan pergaulan dengan orang lain, dan untuk menerima sebagai bagian dari orang lain.
- (4) Kebutuhan penghargaan (*esteem need*), menurut Maslow apabila orang memulai memenuhi kebutuhan mereka bergaul, mereka cenderung ingin dihargai dan menghargai orang lain. Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kuasa, prestise, dan keyakinan akan diri sendiri.
- (5) Kebutuhan perwujudan diri (*self actualization*). Maslow memandang hal ini sebagai kebutuhan yang paling tinggi dalam hirarki kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa

kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

b). Teori penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$M = f(R \& C)$$

Keterangan :

M = Motivasi

R = *Reward* (penghargaan) - primer/sekunder

C = *Consequens* (Akibat) - positif/negative

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan punishment yang akan dialaminya nanti (Heidirachman dan Hasan, 1990).

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang. Jenis penguatan (*reinforcement*) ada empat, yaitu: (1) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kerja yang positif; (2) *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan untuk menghindari atau menghentikan keadaan yang tidak disukai

Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus; (3) *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

Reward adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu: (1) gaji, keuntungan, liburan; (2) kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik. Sistem yang efektif untuk pemberian reward (penghargaan) kepada para karyawan harus: (1) memenuhi kebutuhan pegawai; (2) dibandingkan dengan reward yang diberikan oleh perusahaan lain; (3) di distribusikan secara wajar dan adil; (3) dapat diberikan dalam berbagai bentuk; (4) dikaitkan dengan prestasi.

c). Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kerja, dan di dambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan

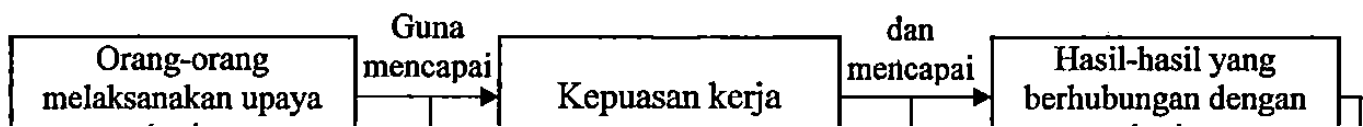
logika : "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya".

Vroom (dalam Winardi, 2002:109-110) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut : ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif.

Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kerjanya) baik. Dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Motivasi} = \text{Ekspektansi} \times \text{Instrumen} \times \text{Valensi}$$

Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan, (Heidirachman dan Hasan, 1990).



seorang pegawai. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama pegawai, merupakan perilaku atasan yang dicintai bawahan, (3) membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih.

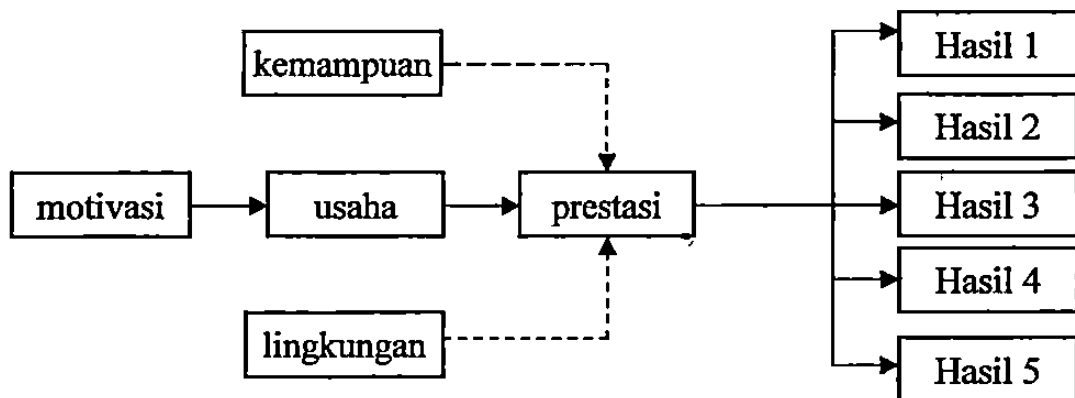
d). Teori Penetapan Tujuan Locke

Suprihanto (1998) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi.

Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi.

Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik.

Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik, (Heidirachman dan Hasan, 1990).

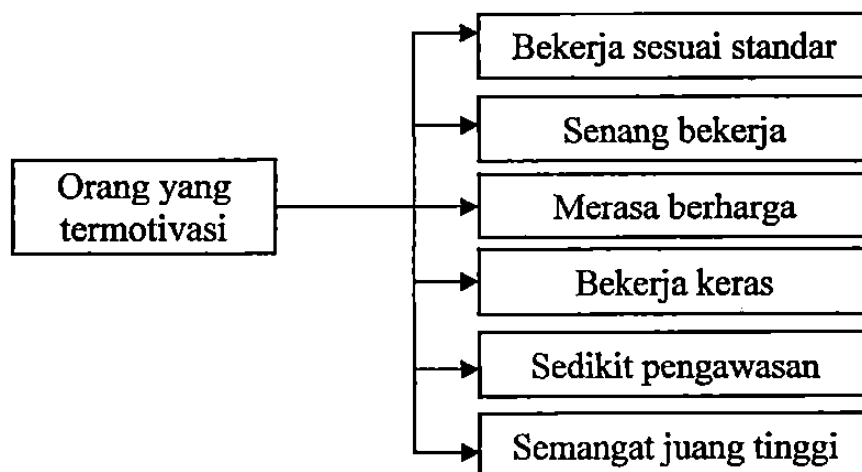


Gambar 2.4 Model Ekspektansi

2). Manfaat motivasi kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah

pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Heidirachman dan Hasan, 1990).



Gambar 2.5. Ciri-ciri orang yang termotivasi

3). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Menurut Frederick Herzberg (dalam PMPK, 2006) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor untuk motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemus

(*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain : (1) prestasi yang diraih (*achievement*), (2) pengakuan orang lain (*recognition*), (3) tanggungjawab (*responsibility*), (4) peluang untuk maju (*advancement*), (5) kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), (6) kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*), (7) faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi : (1) kompensasi, (2) keamanan dan keselamatan kerja, (3) kondisi kerja, (4) status, (5) prosedur perusahaan, (6) mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

c. Kepuasan Kerja

1). Pengertian kepuasan kerja

Blum dalam Anoraga (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikon umum yang merupakan hasil dari beberapa sifat

menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, karyawan akan merasa tidak puas.

Berdasarkan pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, kondisi, situasi kerja, interaksi dan peran karyawan dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada.

2). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Burt dalam Anoraga (1992) faktor yang menentukan terbentuknya kepuasan kerja adalah :

- a) Lingkungan, terdiri dari tingkat pekerjaan, isi pekerjaan, pimpinan yang penuh perhatian, kesempatan promosi dan interaksi sosial dan bekerja dalam kelompok.
- b) Faktor individual, terdiri dari jenis kelamin, lamanya bekerja dan tingkat pendidikan.
- c) Rasa aman merupakan situasi tenang dalam kerja, rasa bebas dari tekanan kebijaksanaan, jaminan dan kelangsungan pekerjaan yang dirasakan pekerja.
- d) Kondisi kerja merupakan kenyamanan ruang kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi aktivitas kerja, luas sempitnya ruangan, prgantian udara, terbuka dan tertutupnya ruangan dan suasana ketenangan kerja.

- e) Waktu istirahat, maksudnya adalah istirahat yang resmi diberikan perusahaan, yang tidak resmi yang dibutuhkan oleh pekerja.

Anoraga (1992) mengemukakan faktor-faktor kepuasan kerja meliputi :

- a) Faktor pemimpin dan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial di antara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.
- b) Faktor individu, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya.
- c) Faktor luar, yaitu dukungan yang berasal dari luar diri individu misalnya keluarga.

3). Aspek-aspek pengukuran kepuasan kerja

Menurut Jewell dan Siegall (1998) dalam Anoraga (1992) menyebutkan bahwa beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja :

- a) Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b) Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- c) Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara,

penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

- d) Aspek finansial berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Gilmer dalam Anoraga (1992) berpendapat bahwa ada beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- a) Kesempatan untuk maju; adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b) Keamanan kerja; aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c) Gaji; gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d) Perusahaan dan manajemen; perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Aspek ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- e) Pengawasan (supervisi); bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
- f) Aspek intrinsik dari pekerjaan; aspek yang menyebabkan seseorang menyukai pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri

- g) Kondisi kerja, termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiangan, kantin dan tempat parkir.
- h) Aspek sosial dalam pekerjaan; merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai aspek yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- i) Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Adapun penelitian tentang minat yang serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti antara lain sebagai berikut:

1. Mulyono (1998), meneliti tentang analisis faktor-faktor motivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah V Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

2. Sugiyanti (2005) dalam penelitiannya diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap penerimaan perubahan organisasi di Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul setelah diberelakukannya otonomi daerah.
3. Rahardjo (2005) dalam penelitiannya diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kerja karyawan Biro Umum Setda Profinsi DIY.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian ini adalah peneliti juga menggunakan rancangan *cross sectional* dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Persamaan lain yaitu digunakannya analisis data penelitian yang sama antara lain menggunakan uji regresi linier berganda.

Perbedaan penelitian yang dilakukan antara lain subyek yang dilakukan penelitian diatas adalah pasien rawat jalan sedangkan subyek penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah pegawai puskesmas. Variabel yang diteliti pun juga berbeda. Dalam penelitian diatas, variabel yang diteliti meliputi sikap, norma subyektif, dan pengalaman masa lalu terhadap minat konsumen. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan, variabel yang

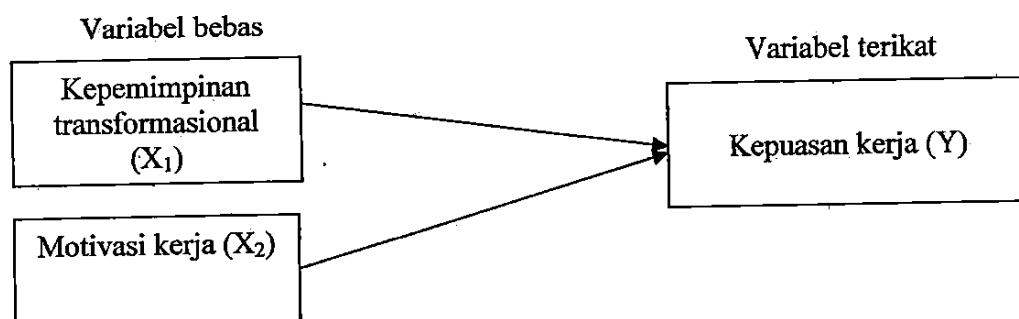
11. Motivasi dan Minat dan Kerja Pegawai

C. Model Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik. Penelitian deskriptif yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan dengan tujuan utama untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara objektif (Sugiyono, 2006). Sedangkan penelitian analitik adalah penelitian mencoba mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di UPT Puskesmas Ponjong II Gunungkidul.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional* yaitu variabel bebas dan variabel terikat diukur secara bersamaan (Arikunto, 1999). Data yang mencakup variabel tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan, kepuasan kerja dikumpulkan satu kali. Setelah pengukuran terhadap kedua variabel tersebut dilakukan, kemudian dilakukan analisis guna memperoleh gambaran mengenai hubungan antara kedua variabel.

Penelitian ini menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja seperti terlihat pada Gambar 6.



Gambar 2.6. Model penelitian

D. Hipotesis

Berdasarkan dari beberapa kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Ponjong II Gunungkidul.
- H₂ : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Ponjong II Gunungkidul.