

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen (Nasution, 2005:200). Menurut Siagian (2002:62) kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, maupun pada tingkat organisasi. Ditilik dari makna katanya, kepemimpinan berkaitan dengan arti kata *memimpin*, yakni kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam praktik organisasi, kata *memimpin* mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, dan memberikan dorongan.

Definisi kepemimpinan yang dikonotasikan dalam konteks organisasi dikemukakan oleh Yukl (2010:20) sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari yang lain tentang pengaruh legitimasi. Terkait dengan hal tersebut, pemimpin tentunya memiliki peran yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan

yang dominan tersebut dapat memengaruhi moral kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk lebih memahami makna kepemimpinan, beberapa definisi berikut menjelaskan pengertian dan definisi kepemimpinan.

- 1) Kepemimpinan, menurut Abor (1994:32), adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan kelompok-kelompok itu bergerak maju guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak.
- 2) Kepemimpinan, menurut Stoner (2002:459), adalah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.
- 3) Kepemimpinan, menurut Robbins (1996:381), adalah kemampuan untuk memengaruhi anggota kelompok dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, terdapat kesamaan asumsi dasar, di antaranya ialah (1) bahwa di dalam suatu fenomena kelompok terkandung interaksi antara sedikitnya dua orang atau lebih, (2) bahwa dalam proses memengaruhi, terkondisikan adanya pengaruh yang disengaja (*intentional influence*), yang digunakan oleh pimpinan terhadap bawahan. Berawal dari asumsi-asumsi tersebut didapat keterkaitan antara unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk menyeimbangkan ketiganya, seorang pemimpin harus memiliki kapasitas, kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan, baik dari proses pembelajaran secara teroretis maupun dari pengalaman dan praktik.

b. Fungsi Kepemimpinan

Mintzberg dalam Hendrawati (2011:12) membagi fungsi kepemimpinan menjadi tiga berikut ini.

1) Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Role*)

Fungsi interpersonal dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal dibagi menjadi tiga, yaitu (a) sebagai simbol organisasi (*figurehead*); kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti penerimaan misi tamu dengan jamuan makan siang dengan *customer*/tamu; (b) sebagai pemimpin (*leader*) yang menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong pegawai mencapai tujuan organisasi; dan (c) sebagai penghubung (*liaison*). Dalam fungsinya sebagai penghubung, seorang pemimpin tidak hanya harus mampu menjadi mediator dengan pihak-pihak di luar lingkungannya, namun juga mediator antara manajer berbagai *level* dengan bawahannya.

2) Fungsi Informasional (*The Informational Role*)

Fungsi ini menuntut pemimpin untuk menghabiskan banyak waktunya guna menerima dan menyebarkan informasi. Berikut adalah tiga fungsi pemimpin sebagai *informational role*. (a) Sebagai pengawas (*monitor*); untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin

hubungan dengan pihak luar; (b) sebagai penyebar (*disseminator*), yang menuntut pemimpin harus mampu menyampaikan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya; dan (c) sebagai juru bicara (*spokesperson*) untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3) Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Role*)

Berikut terdapat empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan: (a) sebagai *entrepreneur*; pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya; (b) sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), pemimpin harus mampu bersikap dalam menghadapi masalah dan tekanan situasi, (c) sebagai pembagi sumber dana (*resource allocator*), pemimpin harus dapat memutuskan ke mana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya; dan (d) sebagai pelaku negosiasi (*negotiator*), pemimpin mampu bernegosiasi baik dengan bawahan, atasan, maupun pihak luar pada setiap tingkatan.

c. Teori Kepemimpinan

1) Teori Sifat (*Trait Theory of Leadership*)

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di

dalamnya. Teori ini menekankan atribut-atribut seorang pemimpin seperti sifat, motif, nilai, norma, dan keterampilan mempengaruhi kesuksesan pemimpin dalam memimpin (Yukl, 2010:31).

2) Teori Perilaku (*Behavior Theories of Leadership*)

Menurut teori ini, kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Ketidakpuasan terhadap pendekatan sifat mendorong para ahli untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana melakukannya. Berbeda dengan *trait theory*, pendekatan perilaku menitikberatkan pada efektivitas pemimpin tentang bagaimana seorang pemimpin menyelesaikan *role conflicts*, memenuhi permintaan, mengetahui kesempatan, dan mengatasi permasalahan (Yukl, 2010:32).

3) Teori Situasional–Kontijensi

Pendekatan situasional-kontijensi muncul karena pendekatan sifat perilaku oleh para peneliti dianggap belum dapat menjelaskan gaya kepemimpinan. 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, serta faktor-faktor organisasi lainnya (Gibson et.al, 1996:189).

4) Teori Kepemimpinan Karismatik (*The Charismatic Leadership*)

Teori ini memfokuskan pada prinsip-prinsip penting perilaku pemimpin yang menonjolkan kualitas dan kewibawaan pribadinya dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin yang kharismatik memiliki kemampuan untuk memengaruhi pengikutnya berdasarkan pada bakat yang inspirasional bagi para bawahannya. Penelitian Shamir *et.al* dalam Yukl (2010:263) menemukan bahwa kepemimpinan karismatik berhubungan secara positif dengan sikap, kinerja, dan persepsi bawahan. Dalam aplikasinya, banyak pemimpin karismatik yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap bawahannya, menaruh harapan besar terhadap bawahannya, dan bervisi yang menjadikan dirinya sebagai teladan.

d. Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Yukl (2010:278) menyatakan bahwa pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi; bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hal ini menguatkan pendapat Bass dalam Yukl (2010:277) yang menyatakan bahwa model kepemimpinan ini pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin agar dapat memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Dari konsep tersebut dapat diketahui bahwa pemimpin transformasional berperan sentral yang strategis untuk dapat membawa

organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin yang transformasional harus berkemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya serta menempatkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada yang sebenarnya dibutuhkan.

Pemimpin transformasional menurut Bass dalam Yukl (2010:277) harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional diharapkan dapat mengartikulasikan visi masa depan organisasi secara realistis, menstimuli intelektual bawahan, dan memperhatikan adanya perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya. Dengan demikian, keberadaan pemimpin seperti ini mempunyai efek transformasi, baik pada tingkat organisasi maupun individu untuk menentukan arah organisasi yang lebih baik.

2) Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam Yukl (2010:278) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi berikut ini.

- a) *Idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi 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 semangat tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme 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 dimesni 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.

Penelitian mengenai model kepemimpinan transformasional masih dianggap relatif baru. Namun, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan Bass dan Avolio di atas. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*), dan kontingensi. Menurut Bass dalam Yukl (2010:277), kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional namun keduanya tidak saling berproses secara *mutually exclusive*. Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja para pengikutnya lebih daripada ketika kepemimpinan transaksional diterapkan,

namun seorang pemimpin yang baik tahu bagaimana menerapkan kepemimpinan yang efektif dengan mengkombinasikan kedua model kepemimpinan ini. Dengan demikian, banyak ahli dan peneliti yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional yang dikombinasikan dengan model kepemimpinan transaksional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Mengelola suatu organisasi berkaitan dengan upaya untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Dengan demikian, dibutuhkan daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2001:219). Menurut Asnawi (2002:86) motivasi berasal dari kata *motive* yang berarti suatu pernyataan batin, yang berwujud daya kekuatan untuk bertindak atau bergerak, baik secara langsung maupun melalui saluran perilaku yang mengarah kepada sasaran. Motivasi dapat dirumuskan sebagai suatu alasan yang dapat menjelaskan alasan seseorang melakukan tindakan karena motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan seseorang berbuat (maupun tidak berbuat sesuatu) sesuatu guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Handoko (1992:9) menyatakan pengertian motivasi sebagai suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasi tingkah lakunya. Berbagai hal yang terkandung dalam definisi motivasi menurut Siagian (1995:142), memiliki tiga komponen utama berikut ini.

1) Kebutuhan

Kebutuhan timbul dalam diri seseorang apabila orang tersebut merasa mempunyai kekurangan dari dalam dirinya. Menurut pengertian homeostatik, kebutuhan timbul atau diciptakan apabila dirasakan adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis.

2) Dorongan

Usaha untuk mengatasi ketidakseimbangan biasanya menimbulkan dorongan. Hal tersebut merupakan usaha pemenuhan kekurangan secara terarah, yang berorientasi pada tindakan tertentu, yang secara sadar dilakukan oleh seseorang yang dapat bersumber dari dalam maupun dari luar diri orang tersebut.

3) Tujuan

Tujuan dinyatakan sebagai segala sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Mencapai tujuan berarti mengembalikan keseimbangan dalam diri seseorang, baik bersifat fisiologis maupun psikologis. Tercapainya tujuan akan mengurangi atau bahkan menghilangkan dorongan tertentu untuk berbuat sesuatu.

Dari beragam pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para ahli tampak bahwa motivasi kerja terbentuk dari adanya kebutuhan dan sikap-sikap yang menggerakkan/mendorong pegawai untuk lebih bersemangat dan memiliki gairah kerja dalam menghadapi situasi kerja. Dengan demikian, motivasi dapat mengarahkan mereka mencapai tujuan organisasi.

b. Teori-Teori Motivasi

Aspek motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam memengaruhi produktivitas kerja sumber daya manusia di suatu organisasi. Motivasi juga merupakan satu aspek yang mampu memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia. Teori motivasi dipahami agar pimpinan dapat mengidentifikasi hal-hal apa saja yang memotivasi pegawainya dalam bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasinya, dan alasan pegawai untuk berprestasi lebih baik.

1) Teori Kebutuhan (Maslow's Model)

Teori motivasi yang pertama adalah teori hierarki kebutuhan (*hierarchical of needs theory*) yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow (1943:370) menyatakan bahwa pada setiap diri manusia ada lima kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Karena menyangkut kebutuhan manusia, teori ini digunakan untuk menunjukkan bahwa kebutuhan individu harus dipenuhi agar termotivasi untuk bekerja.

- a) Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*). Kebutuhan terbawah dan paling dasar dari manusia adalah kebutuhan makan, minum, istirahat/tidur, dan melanjutkan keturunan (seks). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi tiap-tiap individu. Kebutuhan ini mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja karena ia akan mendapatkan imbalan, baik berupa uang maupun barang yang akan digunakan memenuhi kebutuhan utama ini.
- b) Kebutuhan rasa aman (*security*) adalah kebutuhan untuk terbebas dari bahaya fisik dan rasa takut kehilangan makanan, pakaian, tempat tinggal, harta benda, pekerjaan, dan lain-lain.
- c) Kebutuhan sosial (*social need*) karena manusia adalah makhluk yang membutuhkan pergaulan dengan orang lain, untuk dapat menerima dan diterima sebagai bagian dari orang lain.
- d) Kebutuhan penghargaan (*esteem need*) yang dalam rangka memenuhi kebutuhan untuk bergaul dengan orang lain, individu cenderung ingin berharga dan menghargai orang lain. Jenis kebutuhan ini dipenuhi untuk memperoleh kuasa, prestise, dan kepercayaan diri.
- e) Kebutuhan perwujudan diri (*self actualization*). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan pada *level* tertinggi hierarki kebutuhan. Kebutuhan ini berupa kebutuhan individu merealisasikan potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan sebagai wujud kreativitasnya.

2) Herzberg Theory

Teori Herzberg pada hakikatnya sama dengan teori dua faktor. Menurut Herzberg, kepuasan pekerjaan selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*) dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*). Kepuasan-kepuasan dalam bekerja oleh Herzberg diberi nama *motivator*, adapun ketidakpuasan disebut dengan faktor *hygiene*. Data penelitian yang dilakukan Herzberg menunjukkan lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan melainkan “bukan kepuasan”, sementara lawan dari “ketidakpuasan” adalah “bukan ketidakpuasan”.

Faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja, menurut Herzberg, terpisah dan berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, seorang individu sering merasa nyaman, namun belum tentu termotivasi apabila dikaitkan dengan faktor-faktor hygiene, diantaranya kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan (Robbins, 2008:227). Ketika faktor-faktor hygiene tersebut memadai, seseorang tidak akan merasa tidak puas; namun bukan berarti mereka merasa puas. Herzberg menekankan bahwa untuk memotivasi individu dalam bekerja, harus diutamakan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu atau hasil yang berasal darinya seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian.

3) McClelland Theory

McClelland (dalam Mangkunegara, 2005:19), mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh 'virus mental' yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasi dengan maksimal. Virus mental yang dimaksud adalah *achievement motivation*. Berikut adalah tiga dorongan kebutuhan yang ada di dalam virus mental tersebut.

- a) Kebutuhan untuk berprestasi (*need of achievement*) merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- b) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*) merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- c) Kebutuhan kekuatan (*need for power*) merupakan kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan dan pengontrol. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memedulikan perasaan orang lain.

Berdasarkan teori McClelland tersebut, terkesan pentingnya mengembangkan potensi pegawai melalui lingkungan kerja yang efektif demi

terwujudnya produktivitas organisasi yang tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

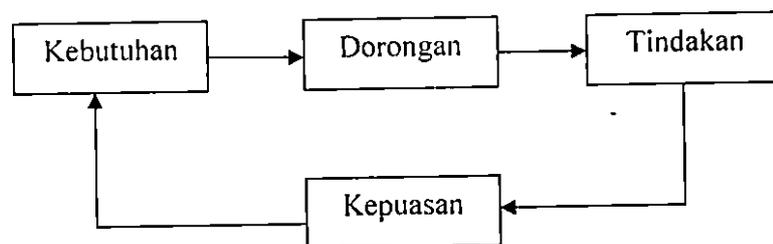
4) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Menurut teori yang dikemukakan oleh B.F Skinner ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seseorang pada masa mendatang dibentuk dari perilakunya yang sekarang. Dalam Siagian (2002:112) terdapat empat metode pembentukan yang dapat digunakan untuk membentuk perilaku karyawan yaitu: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif) yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kerja yang positif; (b) *negative reinforcement* (penguatan negatif) yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai; (c) *extinction* (peredaan) yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; dan (d) *punishment* yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

Dalam teori ini terdapat penekanan pentingnya *reward* dalam memacu motivasi seseorang untuk bekerja. Sistem yang efektif untuk pemberian *reward* kepada pegawai harus berdasarkan pada hal-hal (a) memenuhi kebutuhan pegawai, (b) dibandingkan dengan *reward* yang diberikan instansi lain; (c) didistribusikan secara wajar dan adil; (d) dapat diberikan dalam berbagai bentuk, dan (e) *reward* yang dikaitkan dengan prestasi.

5) Teori Konten (*Content Theory*)

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor di dalam diri individu sehingga menyebabkan seseorang bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan-kebutuhan seperti apa yang butuh untuk dipuaskan? Apa yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu? Dalam pandangan ini setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan, atau dimotivasi untuk memenuhinya. Bagan berikut ini menjelaskan mengenai model motivasi Teori Konten.



Gambar 1

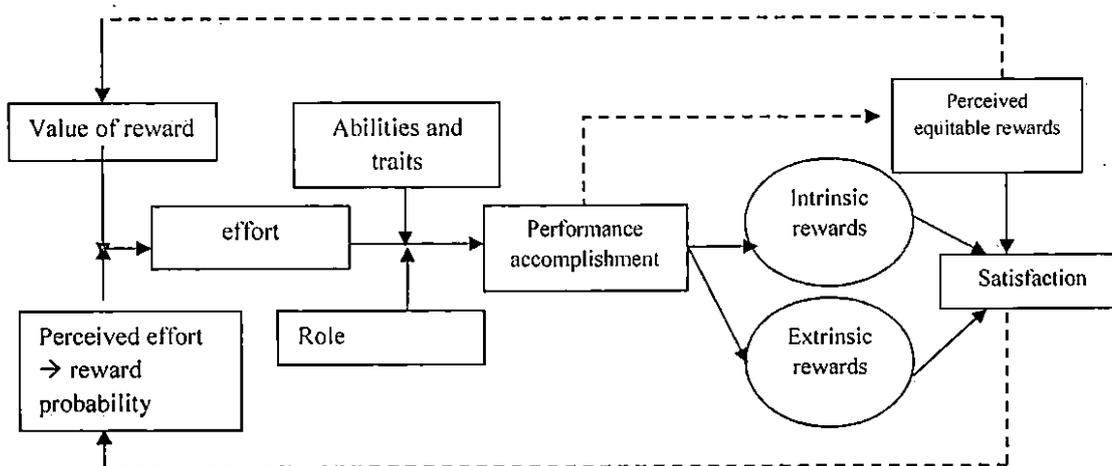
Model Motivasi Content Theory (Sumber: Rivai, V. 2004:463)

6) Teori *Expectancy* (Harapan)

Expectancy theory dari Victor Vroom menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut (Robbins & Judge, 2008:253). Praktisnya, teori harapan mengatakan

bahwa karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian kerja yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, promosi, dan lain sebagainya. Penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan.

Teori pengharapan dari Porter dan Lawler turut memperkuat dengan pengembangan model motivasi harapan dari Vroom. Dalam model yang dikembangkan ini diketahui terdapat hubungan timbal balik antara motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari diagram berikut ini.



Gambar 2. Model Teori Pengharapan (Sumber: LW Porter and Lawler III, 1969:165)

Motivasi (*effort*), kemampuan, dan persepsi peran menghasilkan prestasi kerja (*performance*) dan pemerolehan imbalan, baik intrinsik (contohnya, kompetensi, kemajuan, dan pilihan) maupun ekstrinsik (gaji, kompensasi, dan pengakuan dari publik). Imbalan dinilai apakah adil

(*perceived equitable reward*), hasilnya menentukan besar kecilnya kepuasan kerja; apakah nilai dari imbalan yang diperoleh (*value of reward*) dan probabilitas memperoleh imbalan dengan upaya tertentu (*perceived effort-reward probability*) menentukan besarnya motivasi yang akan menghasilkan prestasi kerja, dan seterusnya. Dalam skema yang digambarkan Lawler dan Porter, kepuasan kerja menentukan tinggi rendahnya motivasi. Motivasi kemudian menentukan tinggi rendahnya prestasi kerja. Prestasi kerja akan menghasilkan imbalan yang jika dinilai adil atau tidaknya, akan turut menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan saling timbal balik.

c. Faktor Motivator

Menurut Herzberg (1959:132) dalam pengembangan teori hierarki kebutuhan Maslow, terdapat dua faktor motivasi yakni faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut motivator merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi, yang bersumber dari dalam diri seseorang (*intrinsic*), antara lain:

- 1) Prestasi yang diraih (*achievement*), artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik atau berprestasi.

- 2) Pengakuan (*recognition*), artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak organisasi bahwa ia adalah orang, berprestasi, baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan, dan sebagainya.
- 3) Peluang untuk maju (*advancement*), artinya kesempatan untuk maju selalu ingin dicapai dalam bekerja, termasuk dalam hal kenaikan pangkat, promosi, dan lain sebagainya.
- 4) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), artinya memang pekerjaan yang dilakukan itu sesuai dan menyenangkan bagi karyawan, dan
- 5) Pengembangan karir (*the possibility of growth*), artinya dalam setiap pekerjaan ada kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

d. Faktor Hygiene

Faktor *maintenance factor* atau disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman dan kesehatan. *Maintenance factor* ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam enam faktor ekstrinsik, meliputi beberapa hal sebagai berikut.

- 1) kebijakan organisasi dan administrasi,
- 2) gaji atau upah,
- 3) keamanan kerja,
- 4) kondisi kerja,

- 5) hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dan
- 6) hubungan dengan supervisi/atasan.

Menurut Herzberg, meskipun faktor-faktor pendorong motivasi baik keadaannya (menurut penilaian karyawan), tetapi apabila faktor-faktor *hygiene* tidak baik keadaannya, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan motivasi dengan cara perbaikan faktor-faktor *hygiene*, baru kemudian faktor-faktor motivator.

e. Manfaat Motivasi

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Manfaat yang didapat karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat sesuai standar dan skala waktu yang ditentukan. Seseorang akan merasa dihargai/diakui karena dorongannya untuk bekerja dapat menghasilkan target yang ditetapkan. Ciri-ciri orang yang termotivasi dapat dilihat bahwa ia senang bekerja; pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan standar; ia merasa berharga; dan ia seorang pekerja keras sehingga memiliki semangat juang tinggi meskipun mendapat sedikit pengawasan.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Werther dan Davis (1989:201) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan menurut pandangan para

pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan dalam konteks ini berupa sikap emosional yang dicerminkan diantaranya oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Hasibuan (2002:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Blum dan Naylor (1968:364) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pekerja. Yang dimaksud dengan sikap adalah sikap yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti gaji, kesempatan promosi, pengakuan terhadap keahlian, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial di dalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan, dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pekerja.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya menemukan kesenangan yang dapat dicapai terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu; sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu (Robbins, 1996:179). Hal ini mirip dengan model yang dikembangkan Lawler dan Porter (1979:125) yang menunjukkan bahwa seseorang akan menunjukkan sikap negatif (tidak puas) apabila imbalan yang diterima lebih rendah daripada imbalan yang diharapkan. Dengan demikian, kepuasan merupakan variabel yang berasal dari sesuai tidaknya antara imbalan yang diterima dan imbalan yang diharapkan.

Dari beragam definisi mengenai kepuasan kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang terkait dengan perasaan seseorang

terhadap pekerjaannya sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti usia kerja, temperamen, keinginan, kesehatan, hubungan pekerja dengan keluarganya, tingkat aspirasi, status sosial, dan bagaimana aktivitas pegawai dalam kehidupan berorganisasi dan berpolitik turut memengaruhi pertimbangan seseorang apakah mencapai kepuasan kerja atau tidak. Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Pada beberapa penelitian ditemukan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yang paling penting adalah penghargaan (*reward*), dukungan kondisi kerja, tanggapan/penilaian terhadap pekerjaan, dan dukungan teman-teman sekerja.

b. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Munandar (2001:354) ada tiga teori kepuasan kerja berikut ini.

1) Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai. Pertama, pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang dia terima. Kedua, pentingnya segala hal yang diinginkan bagi individu. Menurut Locke, seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil keluarannya.

2) Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)

Model *facet satisfaction* dikembangkan oleh Lawler. Menurut model Lawler, orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan atasan, gaji, dan rekan kerja) jika jumlah dari bagian mereka untuk melaksanakan pekerjaan dipersepsikan sama dengan jumlah yang diterima secara aktual. Untuk menentukan tingkat kepuasan kerja, Lawler memberikan nilai bobot kepada setiap bidang sesuai dengan nilai pentingnya bagi individu, kemudian dihitunglah semua skor kepuasan dimensi yang diukur ke dalam skor total.

3) Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses bertentangan dikemukakan oleh Landy yang memandang kepuasan kerja dari perspektif *emotional equilibrium* (keseimbangan emosional). Teori proses bertentangan menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang berlawanan. Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran dari hasil kerja, mereka merasa senang sekaligus ada rasa tidak senang. Setelah beberapa saat, rasa senang tersebut akan berkurang kadarnya hingga seseorang merasa agak sedih sebelum akhirnya kembali ke kondisi normal. Kondisi tersebut terjadi karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama. Pengukuran kepuasan kerja dari teori ini dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai karena diasumsikan kepuasan kerja akan bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu.

c. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Luthans (2006:243) menyebutkan lima dimensi atau faktor kepuasan kerja sebagai berikut.

- 1) Pekerjaan itu sendiri; dalam hal adanya kesempatan untuk belajar, kesempatan melaksanakan tugas yang menarik, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- 2) Gaji; sejumlah uang yang diterima dan tingkat yang hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- 3) Kesempatan promosi; kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- 4) Pengawasan; kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Rekan kerja; situasi yang menunjukkan rekan kerja mendukung secara teknis dan sosial.

4. Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional lebih didasarkan pada pergeseran nilai, kepercayaan, dan kebutuhan pimpinan pada bawahannya. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pengaruh yang diperoleh pimpinan sebagai hasil dari perhatian dan kekaguman kepada pimpinan. Para pegawai akan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka

Burn (1978:3) menyatakan bahwa ada dua gaya kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional berorientasi antarpimpinan dan bawahan serta menggunakan alasan-alasan logis dalam memengaruhi bawahannya. Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang memengaruhi bawahan dengan tidak menggunakan alasan logis, tetapi juga alasan emosi. Dalam proporsi yang berbeda, pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional. Dengan melihat hasil-hasil penelitian sebelumnya yang sejenis terlihat bahwa dimensi variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan pimpinannya.

5. Pengaruh antara Faktor Motivator dan Faktor *Hygiene* terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Gomes (2003:178) terdapat hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja yang menyebutkan bahwa pekerja tidak akan bekerja dengan baik jika tidak memperoleh rangsangan yang memuaskan dari organisasi. Adanya motivasi kerja, antara lain, ditandai dengan dorongan untuk bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan sasaran kepuasan. Seorang pegawai yang bekerja di sebuah kantor bertujuan untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya, harapan-harapan, dan cita-cita yang bisa dipenuhi dari kantor tempat ia bekerja. Jika di dalam menjalankan pekerjaan tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi maka timbullah kepuasan dalam diri pegawai tersebut (Davis dan Newstrom, 1996:105).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Herzberg, motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja melalui ciri-ciri pekerjaan tertentu, misalnya tanggung jawab besar pada pekerjaan mampu menimbulkan motivasi tinggi yang menghasilkan kepuasan kerja tinggi. Secara ringkas dalam teori dua faktor, Herzberg menyatakan bahwa faktor *hygiene* menyebabkan banyak ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada, tetapi memberikan motivasi yang kuat jika faktor tersebut ada. Sebaliknya, faktor motivator membimbing ke arah motivasi dan pemuasan yang kuat bila faktor itu ada, tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan jika faktor tersebut tidak ada. Dengan teori Dua-Faktor Herzberg ini maka kerangka penelitian dapat tersedia guna menggambarkan kondisi-kondisi tertentu tempat individu dapat menemukan kepuasan dan/atau ketidakpuasan kerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan seperti dikemukakan oleh beberapa peneliti sebagai berikut.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian pertama adalah penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan kepuasan kerja oleh Challagalla dan Shervani (2006) terhadap 270 pegawai di 5 divisi produk industri dari dua perusahaan *Fortune 500*. Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa para pemimpin (manajer) harus secara berhati-hati mencocokkan kontrol yang berlaku dengan hasil-hasil

yang diinginkan. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa informasi dan efek penguatan berubah-ubah. Hal ini mengisyaratkan perlunya membedakan antara informasi yang tersedia dan penguatan aktual yang diembankan kepada pegawai. Mereka juga menunjukkan bahwa kontrol aktivitas dan kontrol kecakapan memiliki efek yang berbeda-beda dan menggambarkan perbedaan yang tajam antara dua jenis kontrol perilaku. Akhirnya hasil tersebut menunjukkan bahwa peran pemimpin (supervisor) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Penelitian selanjutnya adalah penelitian oleh Marnis Atmojo (2012) dengan judul "*The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance*". Dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Perkebunan Nasional (PTPN) V Riau dalam hal pemahaman terhadap kebutuhan individu (bawahan) yang beragam.

Secara ringkas hasil-hasil penelitian terdahulu disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu dengan Kepemimpinan Transformasional
sebagai *Independent Variable*

No.	Nama Peneliti	Tahun	Variabel	Hasil
1.	Challagalla dan Shervani	2006	Dependen: Kepuasan Kerja Independen Peran Kepemimpinan	Peran kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai

2.	Atmojo	2012	Dependen Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai Independen - Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PTPN V Riau
----	--------	------	--	--

2. Pengaruh Faktor Motivator dan Faktor *Hygiene* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Yulinda dan Harlyanti (2009) menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pada pegawai dinas luar AJB Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi Medan adalah faktor motivator dan faktor *hygiene*. Penelitian dilakukan terhadap 30 responden. Hasil penelitian tersebut adalah bahwa variabel faktor motivator dan faktor *hygiene* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dinas luar Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi, Medan yang didasarkan hasil uji F (serempak) dan uji t (parsial). Faktor yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja pegawai dinas luar Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi Medan adalah faktor motivator. Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi diketahui nilai Adjusted R² sebesar 0,76 yang berarti 76% variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh faktor motivator dan faktor *hygiene*, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian tersebut.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu dengan Faktor Motivator dan Faktor Hygiene
sebagai *Independent Variable*

No.	Nama Peneliti	Tahun	Variabel	Hasil
1.	Yulinda dan Harlyanti	2009	Dependen: Keuasan Kerja Independen Faktor Motivator dan Faktor <i>Hygiene</i>	Faktor Motivator dan faktor <i>hygiene</i> pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawaidinas luar Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi Medan. Faktor motivator lebih dominan daripada faktor <i>hygiene</i> dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai dinas luar Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi Medan.

Berdasarkan tabulasi pada tabel-tabel diatas, diperoleh gambaran bahwa penggunaan variabel pada penelitian ini merupakan hasil pemikiran beberapa penelitian sebelumnya serta ingin mencari celah penelitian (*research gap*) untuk dapat diangkat dalam penelitian ini. Dengan demikian, diperoleh sebuah model yang memiliki keunikan dan karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan model penelitian sebelumnya.

Penelitian ini bermaksud untuk mengisi celah penelitian (*research gap*) sebelumnya sehingga dapat melengkapi dan menyempurnakannya. Celah penelitian (*research gap*) yang hendak diteliti adalah sebagai berikut.

- a. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor motivator lebih dominan daripada faktor *hygiene* dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai, maka pada penelitian ini akan diteliti apakah teori Herzberg berlaku dalam kaitannya dengan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Latihan Ketrasmigrasian Yogyakarta.
- b. Pada penelitian ini digunakan skala pengukuran terhadap dimensi kepemimpinan transformasional dari *Transformational Leadership Questionnaire* (TLQ), dan skala pengukuran motivasi kerja dengan teori dua faktor Herzberg untuk melihat apakah faktor motivator dan faktor *hygiene* memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Latihan Ketrasmigrasian Yogyakarta.

C. Model Penelitian

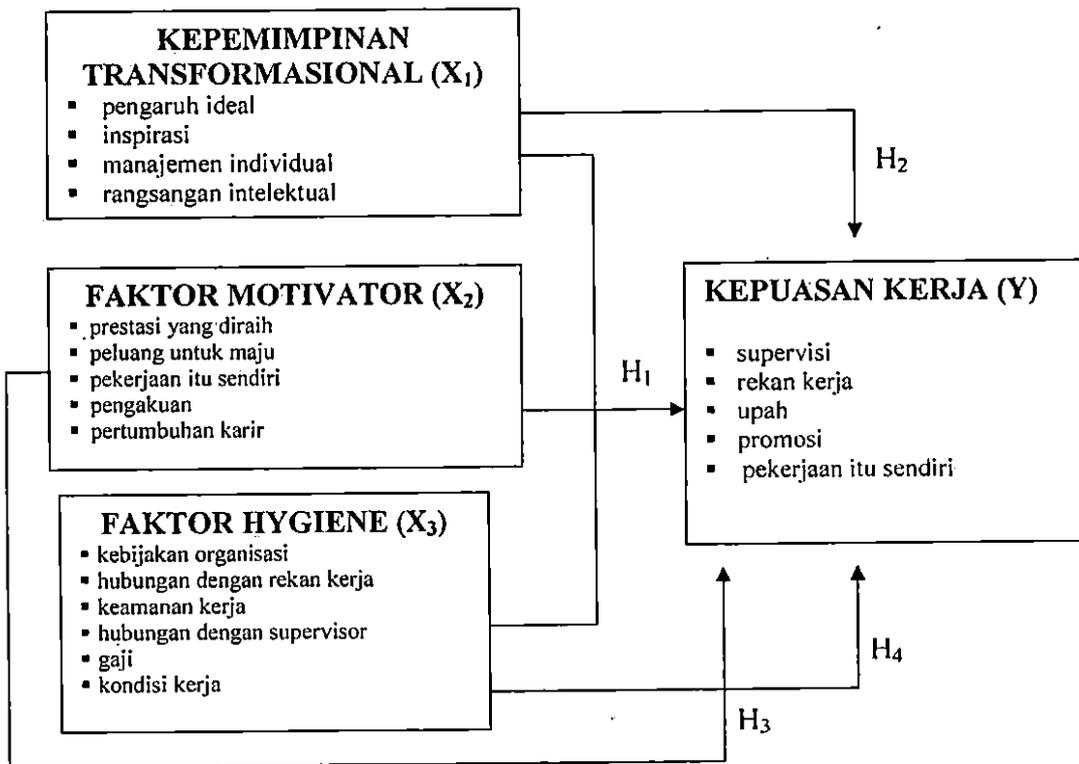
Metode merupakan cara yang dilakukan peneliti guna mengkaji persoalan-persoalan atau permasalahan yang dihadapi agar permasalahan tersebut dapat dipecahkan dengan tepat. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik. Berbagai macam definisi tentang penelitian deskriptif, di antaranya, adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel maupun lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2003:7). Pendapat lain mengatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status

suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 2005:234).

Penelitian analitik adalah penelitian yang ditujukan untuk mengungkap pengaruh kepemimpinan transformasional, faktormotivator, dan faktor *hygiene* terhadap kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Latihan Ketransmigrasian Yogyakarta. Dengan demikian, metode deskriptif analitik pada penelitian ini akan digunakan untuk menggambarkan dan membahas objek yang diteliti berdasarkan faktor yang ada, mulai dari pengumpulan data, pengelolaan data dan informasi data, serta menarik kesimpulan.

Penelitian ini menggunakan *cross sectional approach* yaitu penelitian yang mengukur variabel bebas dan variabel terikat secara bersamaan (Arikunto, 2005:11). Data yang mencakup variabel tentang kepemimpinan transformasional, faktor motivator, faktor *hygiene*, dan kepuasan kerja dikumpulkan satu kali. Setelah pengukuran terhadap kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat) tersebut dilakukan, kemudian dilakukan analisis guna mendapatkan gambaran mengenai hubungan antara kedua variabel.

Untuk mengetahui persepsi kepemimpinan transformasional, faktor motivator, dan faktor *hygiene* terhadap kepuasan kerja, disusunlah model penelitian sebagai berikut.



Model 3. Model Penelitian

D. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berpikir, hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut.

1. Ada pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional, faktor motivator, faktor *hygiene* terhadap kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Latihan Ketrasmigrasian Yogyakarta.
2. Ada pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Latihan Ketrasmigrasian Yogyakarta.

3. Ada pengaruh positif signifikan antara faktor motivator terhadap kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Latihan Ketrasmigrasian Yogyakarta.
4. Ada pengaruh positif signifikan antara faktor *hygiene* terhadap kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Latihan Ketrasmigrasian Yogyakarta.