

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan dunia usaha yang semakin kuat dan semakin majunya teknologi, maka setiap perusahaan dituntut untuk selalu melakukan yang terbaik dalam menjalankan kegiatan usahanya. Agar perusahaan dapat melakukan usahanya dengan baik, maka perusahaan harus dapat mengelola faktor-faktor produksi yang dimiliki dengan baik.

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam setiap perusahaan karena sumber daya manusia sebagai penggerak seluruh tujuan perusahaan. Berbeda dengan faktor produksi lainnya seperti sumber daya alam. Manusia sebagai karyawan dan pimpinan merupakan salah satu faktor yang paling penting dan banyak berperan dalam aktivitas perusahaan karena pimpinan merupakan faktor penentu dalam sukses tidaknya suatu organisasi atau perusahaan.

Didalam organisasi perusahaan kepemimpinan sangatlah penting. Kepemimpinan yang efektif harus dapat memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antar individu dan tujuan organisasi akan melemah sehingga keadaan ini akan menimbulkan dimana karyawan atau individu dalam organisasi akan menurun semangat kerjanya dan akan berakibat seluruh organisasi perusahaan menjadi tidak efektif dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Seorang pemimpin adalah salah satu unsur yang menentukan didalam mengembangkan perusahaan. Berhasil tidaknya perusahaan banyak ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinan yang dijalankan pada perusahaan tersebut.

Tugas pemimpin dalam mengelola organisasi atau perusahaan adalah tugas yang paling penting namun juga rumit. Khususnya dalam mengelola sumber daya manusia, seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan adalah asset yang banyak mempengaruhi produktivitas perusahaan. Dalam hal ini yang harus di sadari yaitu adanya ketergantungan antara perusahaan dengan karyawan yakni

perusahaan menuntut karyawan bekerja secara optimal dan penuh semangat untuk mencapai tujuan perusahaan, dan disisi lain perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan karyawannya.

Selain pemimpin, peran serta dan tanggung jawab serta semangat kerja karyawan juga sangat berperan dalam mencapai tujuan suatu organisasi, oleh karena itu seorang karyawan harus mempunyai motivasi yang tinggi dalam dirinya. Itulah sebabnya kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan sangatlah tergantung pada kewibawaan dan juga kemampuan pemimpin itu dalam menciptakan motivasi di dalam setiap bawahan maupun atasan itu sendiri.

Untuk itu diperlukan suatu pengetahuan mengenai pengertian dan hakikat motivasi, serta kemampuan teknik menciptakan situasi sehingga menimbulkan motivasi atau dorongan bagi mereka untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi.

Dinas Perhubungan sebagai sektor milik pemerintah yang mempunyai peranan besar dalam meningkatkan perkembangan yang bergerak dalam bidang transportasi wilayah Propinsi Jawa Barat dan Indonesia pada umumnya. Kegiatan Dinas Perhubungan di wilayah Propinsi Jawa Barat merupakan pembinaan perhubungan yang menjadi kewajiban pemerintah yang berakibat pula dalam penyediaan pelayanan umum terhadap sarana, prasarana dan fasilitas perhubungan serta penyediaan peraturan perundang-undangan. Untuk menjalankan kegiatan, Dinas Perhubungan memberikan suatu pelayanan dalam bidang transportasi kepada masyarakat dengan baik. Oleh karena itu salah satu unsur yang penting agar perusahaan lebih unggul adalah dengan memacu karyawannya agar mau bekerja lebih giat, maka perusahaan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sifatnya dapat memotivasi karyawannya. Pelaksanaan kepemimpinan pada Dinas Perhubungan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Oleh sebab itu Dinas Perhubungan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi masyarakat dalam hal pelayanan. Untuk itu Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat mengharapkan

karyawannya dapat bekerja dengan baik dan mempunyai produktivitas yang tinggi sehingga tujuan perusahaan atau organisasi dapat terlaksana apabila pegawai perusahaan memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan kewajibannya.

Dalam uraian di atas, peneliti tertarik untuk membahas mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, dengan mengambil judul :

“Peranan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Berdasarkan Persepsi Karyawan Pada Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat Unit Balai PPKB Wilayah 1 Bogor-Purwakarta (Berdasarkan Persepsi Karyawan)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian di atas maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh Kepala Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat unit Balai PPKB wilayah 1 Bogor-Purwakarta?
2. Bagaimanakah tingkat motivasi kerja karyawan pada Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat unit Balai PPKB wilayah 1 Bogor-Purwakarta?
3. Seberapa besar peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat unit Balai PPKB wilayah 1 Bogor-Purwakarta?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh data atau bahan yang di perlukan dalam penyusunan skripsi yang merupakan salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana di Universitas Widyatama Bandung.

Sedangkan tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kapala Cabang pada Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat unit Balai PPKB wilayah 1 Bogor-Purwakarta.

2. Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan pada Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat unit Balai PPKB wilayah 1 Bogor-Purwakarta.
3. Untuk mengetahui seberapa besar peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat unit Balai PPKB wilayah 1 Bogor-Purwakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

Setelah mengetahui masalah-masalah dari uraian di atas, maka penulis berharap hasil penelitian ini akan berguna dan bermanfaat bagi:

1. Penulis sendiri, untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis di bidang perilaku organisasi khususnya mengenai gaya kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi.
2. Institusi, diharapkan hasil penelitian ini dapat di jadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen organisasi dalam menentukan gaya kepemimpinan yang lebih baik.
3. Lingkungan perguruan tinggi, sebagai masukan informasi dan penambah wawasan bagi para mahasiswa.
4. Bagi pembaca, dapat berguna sebagai referensi, yaitu pengembangan ilmu pada umumnya dan khususnya bagi mahasiswa jurusan manajemen dalam memahami perilaku organisasi, secara lebih spesifik mengenai masalah kepemimpinan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar untuk melakukan penelitian selanjutnya yang lebih mendalam lagi.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Organisasi merupakan sekelompok orang yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerjasama dengan terkoordinasi, dengan cara yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dari berbagai sifat dan karakter, kemampuan maupun keterampilan yang dimiliki masing-masing individu, menyebabkan timbulnya suatu kebutuhan yang dapat menyatukan asset yang dimiliki oleh

organisasi tersebut, diperlukan suatu pihak yang dapat bertanggung jawab terhadap pemenuhan seluruh keinginan dan kebutuhan para karyawannya.

Dalam hubungan atasan dan bawahan, atasan bertugas mempengaruhi dan mengarahkan kerja bawahannya menuju pencapaian hasil tertentu yang diinginkan oleh organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh beberapa sumber berikut ini :

Ordway Tear yang dikutip oleh **Kartini Kartono (2003:42)** dalam **Bukunya: “Pemimpin dan Kepemimpinan”**

“Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.”

Menurut **Robbins (2001:39)** dalam **Bukunya: “Organization Behaviour”**

“Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan”.

Dari hasil penelitian biro urusan penelitian di Universitas Ohio (**Keith Davis dan Newstrom 1985 : 185**) dalam **Bukunya “Human Behaviour At Work;Organizational Behaviour”**,diperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan yang terdiri dari dua dimensi utama gaya kepemimpinan, yaitu *Initiating structure* dan *Consideration*. *Initiating structure* adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada tugas. *Initiating structure* menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin memberi batasan dan stuktur kepada perannya sendiri dan peran pengikutnya dalam rangka pencapaian tujuan kelompok yang bersangkutan. Contoh *Initiating structure*, pemimpin memberitahukan kepada anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka, meminta anggota kelompok mematuhi peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, dan memberikan tugas tertentu pada masing-masing kelompok. Di lain pihak *Consideration* adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada hubungan dengan anggota kelompok. Dalam *Consideration*, pemimpin mengarahkan tingkah lakunya pada kesetiakawanan, persahabatan, perhatian terhadap anggota, dan memancing partisipasi anggota. Contoh dari *Consideration*, pemimpin yang menyediakan waktu untuk anggota kelompok,

mau melakukan perubahan jika diperlukan, bersikap, dan bersahabat dengan bawahan.

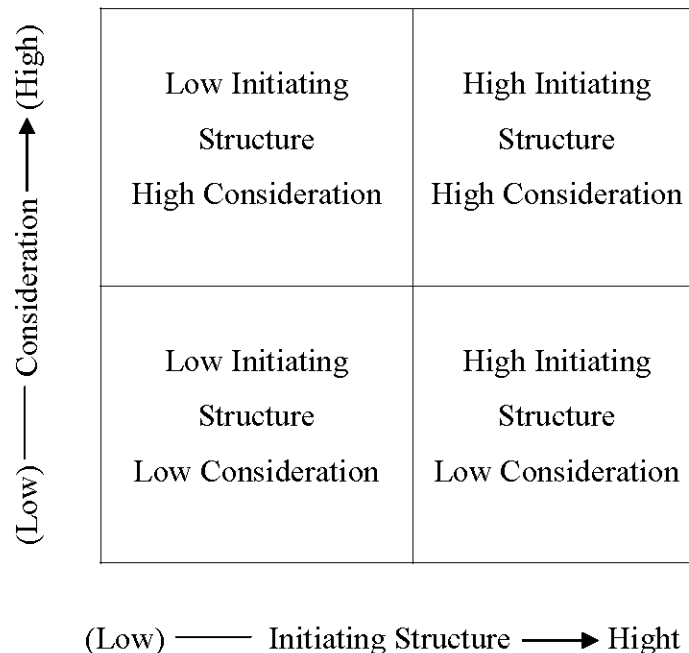
Consideration dan *Initiating* merupakan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan yang masing-masing relatif berdiri sendiri. Beberapa pemimpin bisa saja mempunyai nilai yang tinggi untuk masing-masing dimensi *Consideration* dan nilai yang rendah untuk dimensi *Initiating structure*. Sebaliknya ada pemimpin yang mempunyai nilai yang rendah untuk dimensi *Consideration* dan nilai yang tinggi untuk *Initiating structure*. Tetapi ada juga pemimpin yang mempunyai nilai yang rendah untuk kedua dimensi atau nilai yang tinggi untuk kedua dimensi tersebut.

Hal tersebut dapat di lihat pada gambar berikut :

Gambar 1.1

Dimensi Initiating Structure dan Consideration

(Kelth Davis dan Newstrom, 1985 : 187)



Seorang bekerja karena dalam dirinya terdapat kemampuan untuk bekerja (*ability to work*) dan adanya dorongan untuk bekerja (*willingness to work*). Masalah kemampuan untuk bekerja bersumber dari dalam diri, sedangkan

masalah dorongan untuk bekerja yang dikenal dengan istilah motivasi timbul dari hasil interaksi antara pekerja dengan pekerja lain, pekerja dengan atasan, dan pekerja dengan lingkungan, terutama lingkungan kerja.

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, penulis mengemukakan pengertian motivasi kerja dari pendapat para ahli sebagai berikut:

Menurut **Robbins (2001:66)** :

“Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

G.R Terry yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2000:145) dalam Bukunya: “Manajemen Sumber Daya Manusia”

“Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.”

Seperti yang telah dikemukakan bahwa kepemimpinan sangatlah penting dalam menunjang karyawan agar termotivasi kerjanya. Apabila karyawan tidak termotivasi maka produktivitas karyawan akan menurun dan kegiatan perusahaan akan terhambat dan terjadi kepingangan didalam perusahaan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalur dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi ini semakin penting karena pemimpin dalam membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Perusahaan bukan hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan bila karyawan tidak mau giat bekerja.

Agar karyawan dapat bekerja dengan giat dan mempunyai loyalitas yang tinggi serta mempunyai tanggung jawab sehingga perusahaan dapat mencapai

tujuan dari perusahaan sangatlah tergantung kepada kemampuan dari pemimpinnya untuk menyampaikan pandangannya, antusiasme, dan rasa memiliki tujuan kepada kelompoknya atau karyawannya.

Oleh karenanya pemimpin dituntut untuk dapat memahami sifat dan motif apa saja yang dapat membuat karyawan termotivasi sehingga dapat bekerja secara optimal dan semangat kerja karyawan dapat meningkat di dalam perusahaan sehingga target dan tujuan perusahaan tercapai, dan hal ini merupakan keuntungan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Menurut **Hasibuan (2003;135)** :

“Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan kepada yang diinginkan, pemimpin harus memahami sifat dan motivasi apa yang mendorong mereka mau bekerja dengan baik”.

Dari uraian dan rumusan diatas maka penulis dapat membuat hipotesa sebagai berikut:

“Jika gaya kepemimpinan menurut persepsi karyawan baik, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat.”

1.6 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey explanatory yaitu metode penelitian yang mengambil sampel dasar atau populasi untuk menjelaskan hubungan atau korelasi antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (**Husein Umat 2000;4**) dalam bukunya **“Metode Riset Bisnis”**.

Adapun teknik pengumpulan data lain yang digunakan, yaitu:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu suatu studi yang mengadakan peninjauan langsung keperusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data primer.

- a. Wawancara (*Interview*)
Yaitu mengadakan hubungan secara langsung dengan pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan.
 - b. Kuesioner (*Questioner*)
Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang bersangkutan dengan masalah responden dengan tujuan memperoleh data-data yang dapat mendukung penelitian.
2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)
Yaitu mencari dengan mengumpulkan data dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti untuk mendapatkan data sekunder.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Perhubungan Propinsi Jawa Barat unit Balai PPKB wilayah 1 Bogor-Purwakarta, yang berlokasi di Jl. IR. Juanda no 4 Bogor. Adapun waktu penelitian ini dimulai pada bulan Desember 2004 sampai dengan selesai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan semakin berkembangnya kegiatan manusia dalam organisasi atau perusahaan, maka diperlukan suatu manajemen yang khusus dalam pemanfaatan sumber daya manusia untuk berkerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, yang disebut manajemen Personalia atau Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM.

Manajemen bukan saja mengolah sumber daya manusia, tetapi juga material, modal, dan faktor produksi lainnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu factor produksi yang paling penting yang harus dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan, oleh karena itu diperlukan pengelolaan sumber daya manusia secara lebih baik, agar diperoleh sumbangan yang berarti bagi organisasi atau perusahaan.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai manajemen, berikut ini akan dikemukakan oleh para ahli :

Melayu S.P. Hasibuan (Buku: Manajemen Sumber Daya Manusia 2000 ; 1)

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Mamduh M. Hanafi (Buku: Manajemen 1997 ; 6)

“Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi”.

Dari definisi beberapa para ahli di atas, pengertian manajemen meskipun ada sedikit perbedaan, namun pada dasarnya ada suatu persamaan. Berdasarkan persamaan tersebut, penulis mengambil kesimpulan pengertian manajemen mengandung unsur-unsur:

- Manusia (kegiatannya)
- Tujuan yang hendak dicapai (objectives)
- Dalam suatu wadah tertentu yaitu suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Jelasnya manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujudnya tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

Beberapa definisi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikutip oleh beberapa para ahli adalah sebagai berikut :

Malayu S.P. Hasibuan (2002 ; 10):

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

T. Hani Handoko (Buku: Manejemen Personalia & Sumber Daya Manusia 2000 ; 4)

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Dari definisi di atas, dapat dikatakan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia secara garis besar sama yaitu bahwa manajemen sumber daya manusia mengelompokkan tenaga kerja manusia untuk bekerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan

perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan memiliki tujuan tersebut maka tenaga kerja akan termotivasi untuk bekerja dengan sebaik mungkin.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002 ; 21)** fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Yaitu :

1. Fungsi-fungsi Menejerial

a. Perencanaan (*planning*).

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organization*).

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*Organization Chart*)

c. Pengarahan (*Directing*).

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi-fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan terhadap jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Adalah putusnya hubungan kerja seseorang sari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan untuk keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Dibawah ini beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli mengenai definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Howard H. Hoyt yang dikutip oleh **Kartini Kartono (Buku: Pemimpin dan Kepemimpinan 2003 ; 49) :**

“Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia atau kemampuan untuk membimbing orang.”

Robbins(Buku: Organization Behaviour 2001 ; 39)

“Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan”.

Benis yang dikutip oleh **DR. Winardi, S.E. (Buku: Motivasi dan Pemotivasiian dalam Manajemen 2000 ; 50)**

“Kepemimpinan merupakan proses dengan nama seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu.”

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu seni dari cara seseorang mempengaruhi orang lain agar mau bekerja, dengan maksud supaya orang lain bertingkah laku menurut yang diinginkannya agar tujuan perusahaan tercapai.

2.2.2 Sifat-sifat Kepemimpinan

Menurut **Edwin Ghiselli** yang dikutip oleh **T.Hani Handoko (Buku: Manajemen 1995 ; 297)** mengemukakan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan, juga memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan cepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sendiri sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

2.2.3 Syarat-syarat Kepemimpinan

Menurut **Kartono, (2000 ; 31)** kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki ialah:

1. Kemandirian, berhasrat kemandirian diri sendiri (individualisme)
2. Besar rasa ingin tahu, atau cepat tertarik pada manusia atau benda-benda (*Curious*)

3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, serta ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasi tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak “mandek” berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, dan realitis.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmani, dinamis, suka menerima tugas yang berat, dan berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya, tajam dan adil pertimbangannya.
13. Berpengatahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai; dibimbing oleh idealisme tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

2.2.4 Azas-azas Kepemimpinan

Menurut **Kartono** (2002 ; 81) azas-azas kepemimpinan, yaitu:

1. Kemanusiaan.
Mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbing manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan manusia.
2. Efisien
Efisien teknis maupun social, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber materi dan jumlah manusia atau prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis.
3. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang merata, menuju pada tahap kehidupan yang lebih tinggi.

2.2.5 Teori-teori Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh **M.C Gregor** (teori X dan Y) yang dikutip oleh **Melayu S.P Hasibuan** (2000 ; 160) menyatakan :

1) Teori X

- Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.
- Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindar tanggung jawab dengan cara mengkambing hitamkan orang lain.
- Karyawan lebih suka bimbang, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

2) Teori Y

- Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan istirahat.
- Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.
- Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

Dari teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa asumsi yang menganggap teori X adalah seorang bawahan yang mempunyai karakteristik statis dan pasif, sedangkan teori Y menganggap bahwa seorang bawahan mempunyai sifat yang dinamis, aktif dengan tingkat motivasi yang tinggi sehingga pemimpin dituntut untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dengan memperhatikan karakteristik personal pemimpin, tindakan dan hubungan antara karakteristik bawahan dengan perilaku yang dimiliki pimpinan.

Sehubungan dengan masalah kepemimpinan terdapat tiga model pendekatan menurut (Stoner, 2003 : 169) dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Pendekatan berdasarkan Sifat

Pendekatan ini mengemukakan sifat-sifat dasar, ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Untuk itu menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi si pemimpin yaitu kualitas seseorang dengan berbagai macam karakteristik di dalamnya.

2. Pendekatan berdasarkan Perilaku

Pendekatan ini menitik beratkan pada apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin atau mempelajari tingkah lakunya dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan dua dasar tingkah laku yaitu tingkah laku yang mengacu pada tugas dan tingkah laku yang mengacu pada hubungan antar manusia. Dengan mengenal dua tingkah laku kepemimpinan tersebut banyak ahli yang terdorong untuk mengadakan penelitian yang lebih lanjut, diantaranya :

a. Penelitian kepemimpinan di Universitas Michigan (Keth Davis, 1985 : 185)

Terdapat dua konsep kepemimpinan, yaitu :

- Berorientasi Pegawai (*employee oriented*).

Karyawan dianggap sebagai orang penting yang perlu di ikutsertakan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin merasa bahwa setiap karyawan adalah penting, dan menaruh perhatian terhadap karyawan dengan menerima kebutuhan pribadi mereka.

- Berorientasi Produk (*production oriented*)

Karyawan dianggap sebagai alat produksi untuk pencapaian tujuan organisasi orientasi produk ini menekankan pada hasil dan aspek-aspek teknis pekerjaan.

b. Penelitian Dinamika Kelompok

Tujuan kelompok dapat dikelompokkan dalam dua kategori :

- Pencapaian tujuan khusus kelompok

Pemimpin menentukan prosedur pekerjaan agar kelompok tetap memperhatikan tujuan mereka.

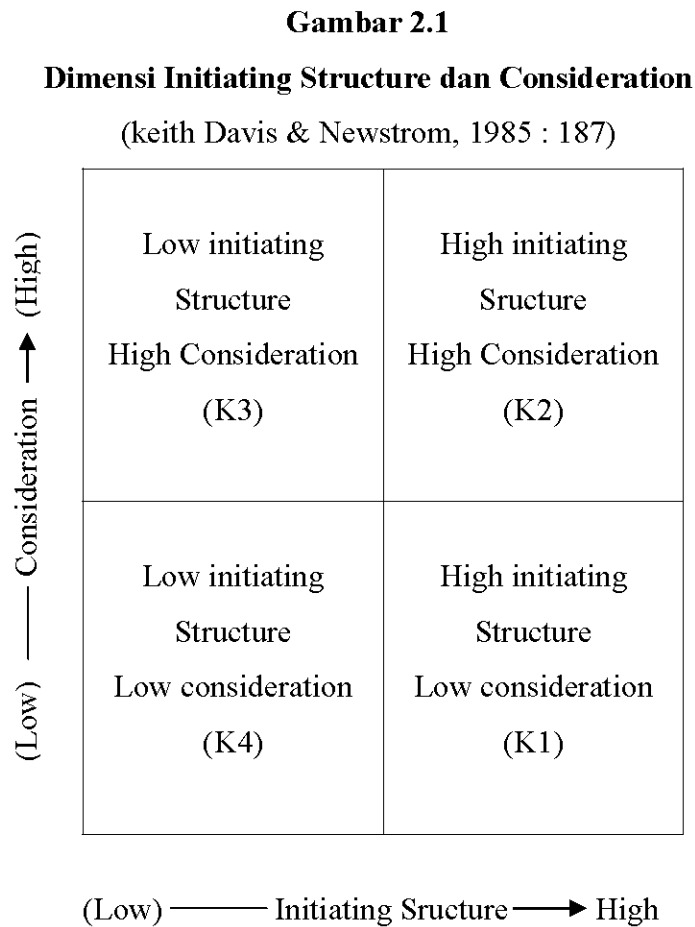
- Pemeliharaan atau penguatan kelompok itu sendiri
Pemimpin menjaga agar hubungan antara individu tetap menyenangkan dan harmonis.

c. Penelitian kepemimpinan di Universitas Ohio

Studi-studi kepemimpinan yang dilakukan oleh **Bureau of Business Research** di **Universitas Ohio** berusaha mengidentifikasi berbagai dimensi tingkah laku pemimpin. Dari kepemimpinan ini didefinisikan kepemimpinan sebagai tingkah laku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok kepada pencapaian tujuan. Tingkah laku kepemimpinan dikelompokkan ke dalam dua dimensi, yaitu:

- *Initiating structure*, mengacu pada tingkah laku kepemimpinan dalam menggambarkan hubungan kerja antara dirinya sebagai atasan dan anggota kelompok kerja sebagai pengikut, dan dalam upaya pembentukan pola organisasi dengan batasan-batasan serta saluran-saluran komunikasi dan metode pelaksanaan yang jelas.
- *Consideration*, mengacu pada tingkah laku yang menunjukkan persahabatan kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan pengikutnya.

Kedua dimensi tersebut sebagai berikut :



Kedua dimensi ini terpisah dan berbeda satu dengan yang lainnya. Seorang yang mendapat nilai tinggi pada suatu dimensi tidak berarti bahwa dimensi yang lainnya juga tinggi. Pendekatan terhadap salah satu dimensi, tidak harus berarti melemahkan dimensi yang lain. Dengan demikian, tingkah laku pemimpin dapat dikatakan sebagai kombinasi dari kedua dimensi tersebut, dan membentuk empat tingkah laku kepemimpinan yaitu:

1. *Initiating Structure* tinggi dan *Consideration* rendah (K1)
2. *Initiating Structure* tinggi dan *Consideration* tinggi (K2)
3. *Initiating Structure* rendah dan *Consideration* tinggi (K3)
4. *Initiating Structure* rendah dan *Consideration* rendah (K4)

Penelitian sejenis ini dilakukan oleh **Blake** dan **Mount** yang menggunakan konsep Ohio secara luas dalam organisasi untuk program pengembangan manajemen dan dikenal sebagai “**Manajemen Grid**” dengan menggunakan istilah “**Concern for Production**” dan “**Concern for People**”.

Pandangan ini menyongkong adanya tingkah laku pemimpin yang paling tepat untuk situasi tertentu. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menampilkan tingkah laku pemimpin yang sesuai dengan tuntutan situasi dan pengikutnya. Tingkah laku pemimpin yang efektif pada situasi tertentu belum tentu efektif pada situasi lain. Oleh karena itu, sebaiknya pemimpin mempunyai keluwesan untuk mengubah tingkah laku kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapi. Konsep kepemimpinan berdasarkan situasi diantaranya yang dikemukakan oleh **Hersey** dan **Blanchard** (1998 : 90) yang dikenal dengan istilah “**Situational Leadership**”

Teori yang dikemukakan oleh **Hersey** dan **Blanchard** merupakan perkembangan “*the three Dimension Leader Effectiveness Model*” dari **Reddin**. **Reddin** merupakan orang pertama yang menambahkan satu dimensi lagi terhadap dua dimensi yang telah ada sebelumnya, (Task & Relationship Orientation) yaitu dimensi efektifitas. Efektif tidaknya tingkah laku kepemimpinan yang ditentukan oleh situasi tempat tingkah laku tersebut tampil.

Hersey dan **Blanchard** telah mengembangkan teorinya dengan modifikasi teori perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan untuk menerangkan tentang dimensi *Initiating structure* dan *Consideration* :

- 1) Tingkah laku yang berhubungan dengan tugas (*task behavior*), yaitu sejauh mana seorang pemimpin dapat mengatur dan menentukan peranan anggota kelompoknya, menerangkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, dimana dan bagaimana tugas-tugas tersebut harus dikerjakan. Selain itu juga harus menetapkan pola-pola organisasi, saluran komunikasi yang baik, dan cara-cara mengerjakan tugas dengan baik.
- 2) Tingkah laku yang berhubungan dengan hubungan (relasi) antara individu (*relationship behavior*), yaitu sejauh mana seorang pemimpin dapat memelihara hubungan pribadi antara pimpinan lainnya dan anggota kelompok, melalui

kesiapan pengikut akan menentukan corak hubungan antara atasan dengan bawahan, dan juga mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan yang harus diterapkan. Teori dasarnya dapat dirinci sebagai berikut :

- (1) Jika tingkat kesiapan pengikut rendah, maka pemimpin harus memiliki tingkah laku tugas tinggi dan hubungan rendah, sehingga pengikut dapat memperoleh hasil. Bawahan tingkat kesiapan rendah tidak mampu dan tidak mau untuk memikul tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan. Ketidakmampuan itu karena ketidakyakinan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- (2) Jika tingkat kesiapan pengikut mulai meningkat, maka pemimpin harus menambah tingkah laku hubungan untuk membantu kelompok tumbuh dengan kemampuan sendiri. Pengikut dengan tingkat kesiapan yang mulai meningkat (rendah ke sedang), mempunyai kemauan untuk memikul tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Tetapi pengikut tersebut kurang mempunyai kemampuan yang memadai.
- (3) Setelah tingkat kesiapan pengikut lebih meningkat, pemimpin harus mulai mengurangi tingkah laku tugas, hal ini disebabkan karena pengikut sedang mengembangkan kepercayaan diri dan kemampuannya untuk bekerja sendiri. Disini pengikut mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan tetapi tidak mau. Ketidak mauannya itu sering kali terjadi karena kurang yakin atau tidak merasa aman.
- (4) Setelah pengikut mencapai tingkat kesiapan tinggi, maka pemimpin dapat mengurangi tingkah laku dan hubungan. Pemimpin dapat mendelegasikan tugas kepada pengikut dengan harapan mereka akan dapat menyelesaikannya. Pengikut dengan tingkat kesiapan ini mau tidak mau harus memikul tanggung jawab.

Dengan demikian, tampak semakin tinggi tingkat kesiapan pengikut semakin ringan tugas pemimpin. Jadi keefektifan dari empat tingkah laku kepemimpinan tergantung pada kesesuaian dengan situasi yang dihadapi, dalam hal ini tergantung pada tingkat kesiapan pengikut.

3. Pendekatan Situasional

Model kontigensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan setiap masalah yang dihadapi. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dalam proses adaptasi terhadap situasi dapat menempuh suatu proses : (1) memahami gaya kepemimpinan, (2) mendiagnosa situasi, dan (3) menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinan.

Berikut teori kepemimpinan dengan pendekatan situasional :

a. Teori Kontingensi Fledier

Menurut teori tersebut kepemimpinan tergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi dengan demikian suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya tersebut digunakan pada situasi yang tepat. Berikut teori Kontigensi Fledier :

- **Gaya Kepemimpinan**

Fledier mengelompokkan gaya seseorang pemimpin kedalam 2 (dua) kelompok yaitu :

1. gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (hubungan)

Pemimpin yang berorientasi pada hubungan (orang) akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan diantara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan, pemimpin tersebut menganggap bawahan sebagai “rekan kerja”. Menurut gaya ini pemimpin akan aktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya bila mampu menjalin hubungan baik terhadap bawahannya.

2. gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Pemimpin yang berorientasi pada hubungan (orang) akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan diantara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan, pemimpin tersebut menganggap bawahan sebagai “rekan kerja”. Menurut gaya ini pemimpin akan aktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya bila mampu menjalin hubungan baik terhadap bawahannya.

- **Faktor-faktor Situasional**

faktor-faktor yang ada dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan :

- 1) Hubungan anggota dengan pemimpin, hubungan ini mengidentifikasi sampai sejauh mana seorang pemimpin dapat diterima atau ditolak oleh anggota dalam kelompok yang dipimpinnya.
- 2) Struktur tugas, merupakan ruang lingkup dari tugas-tugas rutin sampai yang incidental, untuk menyelesaikan tugas tersebut ada berbagai alternative pemecahan dan metode yang digunakan, ini akan menimbulkan pandangan yang mungkin akan bertentangan dengan ide pemimpin, oleh karena itu pemimpin perlu menyesuaikan situasi berupa kesediaandalam dirinya untuk berbeda pendapat dengan bawahannya demi terlaksananya penyesuaian tugas.
- 3) Kuasa dalam posisinya sebagai pemimpin merupakan tingkatan sampai sejauh mana legitimasi yang dimiliki pemimpin berkaitan dengan kedudukannya dalam struktur dan sampai sejauh mana wewenang yang dimilikinya

b. Teori Daur Hidup “Hersey” dan “Blachhard”

Hersey dan Blachhard telah mengembangkan teorinya dengan memodifikasi teori perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan. Dari perpaduan perilaku tersebut menghasilkan gaya-gaya kepemimpinan.

Hersey dan Blachhard (Buku : *Management of Organizational Behaviour* 1993 : 93), membagi gaya kepemimpinan kedalam empat macam:

- a. Pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan rendah terhadap hubungan, gaya instruksi (telling).
- b. Pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan tinggi terhadap hubungan, bergaya konsultasi (selling).
- c. Pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap hubungan dan rendah terhadap tugas, bergaya partisipasi (Participating).
- d. Pemimpin yang berorientasi rendah terhadap hubungan dan rendah terhadap tugas, bergaya delegasi (delegating).

Tipe gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh **Prof. Dr. Hj. Y. Hayati Djtmiko, M. Pd** (2003 : 52) mengemukakan tipe-tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Tipe Otokratik.

Dalam hal ini pengambilan keputusan seorang manager yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan. Dalam memelihara hubungan dengan para bawahannya, manajer yang otokratik biasanya menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan atasan.

2. Tipe Peternalistik

Seorang pemimpin yang peternalistik dalam menjalankan organisasi menunjukkan kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut :

- 1) Dalam hal pengambilan keputusan kecenderungannya ialah menggunakan cara pengambilan keputusan sendiri tanpa melibatkan para bawahannya dalam pengambilan keputusan.
- 2) Hubungan dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak.
- 3) Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya, pada umumnya bertindak atas dasar pemikiran kebutuhan fisik para bawahannya sudah terpenuhi.

3. Tipe Kharismatik

Pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan yang lebih bersifat kharismatik menunjukkan bahwa sepanjang persepsi yang dimilikinya tentang keseimbangan antara pelaksana tugas dan pemelihara hubungan dengan para bawahan seorang pemimpin kharismatik nampaknya memberikan tekanan pada dua hal tersebut, artinya ia berusaha agar tugas-tugasnya terselenggara dengan sebaik-baiknya dan sekaligus memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan para bawahannya didasarkan pada rasional dan bukan orientasi kekuasaan.

4. Tipe Laissez Faire

Persepsi pemimpin yang Laissez Faire tentang pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi diberikan kepada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas.

5. Tipe Demokratik

Pandangan yang dominan tentang tipe kepemimpinan yang demokratik yang dipegang paling ideal. Meskipun tidak ada jaminan bahwa organisasi akan berjalan mulus. Pada umumnya disadari bahwa ada biaya yang harus dipikul oleh organisasi dengan adanya kepemimpinan yang demokratik.

Sedangkan tipe gaya kepemimpinan menurut **Likert** (2003 : 60) adalah sebagai berikut :

1. *Exploitative-Authoritative*

Manajer dalam hal ini sangat otokrasi, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahannya, dan bersikap paternalistic, cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan cara memberikan ketakutan dan hukuman-hukuman.

2. *Benevolent Authoritative*

Pemimpin dalam hal ini dinamakan otokrasi yang baik hati. Percaya kepada bawahannya, memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperoleh adanya komunikasi keatas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperoleh adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.

3. *Consultative Authoritative*

Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan, biasanya dalam hal kebutuhan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman sebagai partisipasi.

4. *Participative*

Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahan dalam setiap persoalan selalu mengandalkan bawahan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersikap ekonomis dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya dalam setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut.

2.2.6 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik; memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para bawahannya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan ketentuan dan perencanaan.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian dan Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi.

Motivasi penting bagi perusahaan, karena sebagai penyebab, penyalur, dan pendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting, karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi pada tujuan yang diinginkan.

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, penulis mengemukakan pengertian motivasi menurut pendapat ahli dibawah ini :

Sondang P. Siagian, (Buku : Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja 2002 : 102) menyatakan:

“Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.”

Edwin B. Flippo (Buku: Manajemen personalia 1995 ; 117) menyatakan:

“Motivasi adalah suatu keterampilan dalam memudahkan kepentingan karyawan dengan kepentingan organisasi sehingga kepentingan-kepentingan karyawan dipuaskan bersama dengan tercapainya sasaran organisasi.”

Malayu S.P. Hasibuan (Buku: Manajemen Sumber Daya Manusia 2001 ; 143) menyatakan:

Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan pendorong yang ada dalam diri individu yang memberikan daya penggerak untuk melakukan sesuatu dengan sebaik mungkin, dimana apabila individu tersebut memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan mencapai kepuasan dalam melakukan pekerjaannya, karena tujuan yang hendak dicapai dan yang diinginkan oleh perusahaan bias berhasil.

Tujuan motivasi kerja menurut **Hasibuan** (2001 ; 146), antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan disiplin karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreaktivitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

2.3.2 Faktor-faktor Motivasi

Menurut **Edwin B. Flippo** (1995 ; 125), faktor-faktor yang mendorong motivasi:

1. Gaji atau upah
2. Keamanan kerja
3. Posisi jabatan
4. Hubungan dengan rekan kerja
5. Lingkungan eksternal
6. Kondisi fisik perusahaan
7. kondisi fisik karyawan
8. Pekerjaan yang menarik dan menantang
9. Status kerja
10. Pengakuan atas pekerjaan yang diselesaikan

2.3.3 Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi menurut **Hedjrachman dan Suad Husnan** (Buku: **Manajemen Personalia** 2000 ; 190) diklasifikasikan atas:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*) yang memusatkan pada pengertian motivasi.
2. Teori motivasi Proses (*Process Theory*) yang memusatkan pada proses motivasi.
3. Teori Pengukuhan (*Reinforcemen Theory*) yang menitik beratkan pada cara perilaku dipelajari.

1. Teori Kepuasan

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas factor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan tindakan serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada factor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya.

Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat kerja karyawan.

Hal ini yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materil maupun non materil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa atau jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materi dan non materi yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan. Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja.

Berikut ini penulis mengemukakan beberapa penganut teori motivasi kepuasan yaitu sebagai berikut:

1. *Maslow's Needs Hierarchy Theory*

Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang, artinya jika kebutuhan yang pertama terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka akan muncul lagi kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar teori hierarki kebutuhan:

- a. Manusia adalah mahluk social yang berkeinginan selalu lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang atau hierarki, yaitu:
 - *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis).
yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan makan, minum, udara, dan sebagainya. Keinginan

untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja

- *Safety and security Needs* (Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan).
yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yaitu merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
- *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (Kebutuhan sosial).
yaitu meliputi kebutuhan akan teman, interaksi, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok, pekerjaan, dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup seorang diri di tempat terpencil, selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
- *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestasi).
adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula *prestise*-nya.
- *Self Actualization* (aktualisasi diri)
adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory*

Mc Clelland menemukan teori *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau teori motivasi prestasi Mc. Clelland.

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan

motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- 1) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
- 2) Harapan keberhasilannya.
- 3) Nilai intensif yang terlihat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)
- 3) Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*)

Dalam memotivasi para bawahan, manajer hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana pekerjaan yang baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian memungkinkan para bawahan meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai kebutuhan-kebutuhan yang diinginkannya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dalam mengerahkan semua potensi yang dimilikinya.

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan memberhentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya, jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

Apabila harapan dapat menjadi kenyataan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Sebaliknya jika harapan tidak tercapai karyawan akan menjadi malas.

Yang termasuk kedalam teori motivasi proses adalah:

- a. Teori harapan (*expectancy theory*)**
- b. Teori keadilan (*equity theory*)**
- c. Teori pengukuhan (*reinforcement theory*)**

A. Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu *harapan, nilai, dan pertautan*.

1. Teori harapan (*Expectancy theory*)

Adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam kemungkinan.

2. Nilai (*Valuence*)

Adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu.

Contoh: peluang untuk dipindahkan posisi dengan gaji yang besar ditempat lain mungkin mempunyai nilai tinggi bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati rangsangan dari lingkungan baru, tetapi mungkin mempunyai nilai (*valuence*) rendah bagi orang yang mempunyai kaitan kuat dengan tetangga, kawan, atau kelompok kerja.

3. Pertautan (*Inatrumentality*)

Adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

B. Teori keadilan (*Equity theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku harus dilakukan secara objektif. Bukan suka atau tidak suka. Jika dasar diterapkan dengan baik oleh atasan, maka gairah kerja karyawan akan meningkat.

C. Teori pengukuhan (*Reinforcement theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat kerja kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. Pengukuhan positif (*positive reinforce*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
2. Pengukuhan negatif (*negative reinforce*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat. Jadi, prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu rangsangan yang bersyarat.

2.4 Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi

Seringkali para pemimpin atau manajer perusahaan beranggapan bahwa karyawan sudah merasa senang dan puas apabila memperoleh gaji yang adil dan layak. Ternyata tidak demikian, banyak sekali faktor yang menyebabkan seseorang merasa puas bekerja dengan pekerjaan atau jabatan yang dipegangnya. Oleh karena itu, pemimpin berusaha agar karyawannya tidak hanya mampu bekerjasama, tetapi juga harus mau melakukan kerjasama atau dalam pengertian lain pemimpin harus bias menyelesaikan antara keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan. Penyesuaian ini hanya dapat dilakukan kalau pemimpin dapat memahami sifat para bawahannya.

Menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Darell Harlan Viktor (Buku: *Management of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources* 2003 ; 30) menyatakan bahwa:

“Gaya Kepemimpinan seseorang dalam suatu jabatan akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu bawahan atau kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai suatu tujuan pada situasi tertentu. Pemimpin berusaha memotivasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi bawahan dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya.

Sedangkan menurut Davis yang dikutip Darell Harlan Viktor (Buku: *Human Behaviour At Work; Organizational Behaviour* 2003 ; 30)

“Gaya Kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan mereka dalam hubungannya dengan aktivitas kerja bawahannya. Bagi para manajer yang ingin bawahannya memiliki aktivitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai harus mempertimbangkan motivasi sebagai inti masalah. Didalam memotivasi bawahan, pemimpin harus berorientasi kepada orang, mengingat motivasi adalah untuk bawahan bukan untuk pemimpin dalam konteks gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.”

Berdasarkan definisi di atas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sangatlah tergantung pada kewibawaan dan juga pemimpin itu sendiri dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap bawahan.