

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka berikut ini, menjelaskan tentang konsep sumber daya manusia, konsep kepemimpinan dan motivasi beserta bagian-bagian dari teori tersebut.

2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia termasuk hal yang paling penting dalam proses manajemen. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

TABEL 2.1
DEFINISI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DARI BEBERAPA AHLI

No	Nama	Definisi
1.	A. Sihotang, 2009: 1	Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
3.	A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2008: 2	Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang sudah ada pada individu, pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

No	Nama	Definisi
4.	Veithzal Rivai, 2009: 1	Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian
5.	Sedarmayanti, 2008: 13	Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan, dan penilaian.
6.	T. Hani Handoko 2001: 7	Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.
7.	Gary Dessler, 2009: 4	<i>The policies and practicies involved in carrying out the people or human resource aspect of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising</i>
8.	Dalam penelitian ini	Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan secara maksimal dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar tercapai tujuan-tujuan individu maupun perusahaan.

Sumber: Diolah dari beberapa literatur

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008: 2-3) mengidentifikasi enam

fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, meliputi:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan sumberdaya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a. Pelatihan
 - b. Pengembangan karier
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - a. Balas jasa langsung yang terdiri dari gaji atau upah insentif
 - b. Balas jasa tak langsung yang terdiri dari keuntungan pelayanan atau kesejahteraan

4. Integrasi mencakup:
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan

Sihotang (2009: 7) dan Malayu S.P. Hasibuan (2003: 21) mengemukakan sejumlah fungsi yang menunjukkan luasnya cakupan kegiatan manajemen, sebagai berikut:

1. Perencanaan
Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
2. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Pembagian kerja
Pembagian kerja artinya setiap kotak akan mewakili tanggung jawab seseorang atau subunit untuk bagian tertentu dari beban kerja organisasi.
 - b. Hubungan kerja
Hubungan kerja mencakup hubungan langsung antar pribadi atau *direct single relationships*, hubungan langsung antar kelompok atau *direct group relationships* dan hubungan silang atau *cross relationships*.
 - c. Delegasi wewenang
Wewenang merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak, dan delegasi wewenang merupakan dinamika organisasi. Wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintahkan orang lain.
 - d. Integrasi
Integrasi merupakan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerjasama yang memberikan kepuasan.
 - e. Koordinasi dalam bagan organisasi
Merupakan proses pembagian kerja yang memuat tentang informasi terhadap atasan dan bawahan.

3. Pengarahan
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi:
 - a. Kehadiran
 - b. Kedisiplinan
 - c. Perilaku
 - d. Kerjasama
 - e. Pelaksanaan pekerjaan
 - f. Menjaga situasi lingkungan pekerjaan
5. Pengadaan
Pengadaan (*procurement*) meliputi:
 - a. Proses penarikan karyawan
Penarikan adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.
 - b. Seleksi
Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.
 - c. Penempatan
Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.
 - d. Orientasi
Orientasi atau perkenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerjasama dengan karyawan lain pada perusahaan itu.
 - e. Induksi
Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan.
6. Pengembangan
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi
Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian meliputi:

- a. Hubungan antarmanusia
Adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama.
 - b. Motivasi
Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.
 - c. Kepemimpinan
Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.
 - d. Kesepakatan kerja bersama
Berperan penting dalam menciptakan pengintegrasian, membina kerja sama, dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan.
 - e. *Collective Bargaining*
Collective Bargaining adalah adanya perundingan antara pemimpin perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh.
9. Pemeliharaan
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
 10. Kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
 11. Pemberhentian
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Salah satu fungsi dari sumber daya manusia pada poin ke-8 adalah pengintegrasian (*integration*). Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi

aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Salah satu bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengintegrasian dimana salah satu bagian dari pengintegrasian adalah pemimpin dan kepemimpinan.

2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam suatu organisasi, pentingnya faktor kepemimpinan didasari oleh alasan teoritis, bahwa kepemimpinan diposisikan sebagai faktor sentral yang mendinamisasi, menggerakkan, mengarahkan, mengkoordinasikan berbagai faktor lain dalam organisasi.

Pemimpin adalah inti dari manajemen, artinya manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

2.1.2.1 Konsep dan Fungsi Kepemimpinan

Banyak peneliti mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individualnya dan gejala yang paling menarik perhatiannya, Stogdill (1974:259)

dalam Yukl (2009:3) menyatakan banyaknya definisi kepemimpinan sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep itu. Perkembangan definisi baru menjadi berkurang setelah Stogdill melakukan observasi. Setelah itu kepemimpinan didefinisikan berdasar ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administratif. Stogdill dalam Gibson et al. (1985:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain mempengaruhi mereka.” Sementara Gibson et al. sendiri mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan (1985:5).

Kepemimpinan (*leadership*) oleh Robbins dan Judge (2008:356) didefinisikan *as ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*. (Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan). Senada dengan hal tersebut, Kreitner dan Kenicki (2005:299) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Fred Luthans dalam A Jajang (2010:22) memberikan definisi kepemimpinan selain pengaruh juga didefinisikan sebagai kelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari hal-hal

tersebut. Kemudian dijelaskan bahwa pemimpin harus menghadapi pergolakan besar dan lingkungan yang saling berlawanan.

Dalam penelitian ini kepemimpinan didefinisikan sebagai pola perilaku yang ditampilkan seseorang pemimpin pada saat ia mempengaruhi karyawannya, untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, dalam Hari Mulyadi, 2004:14)

2.1.2.2 Pendekatan Kepemimpinan

Tuntutan yang semakin kuat terhadap kepemimpinan yang demokratis mengakibatkan para teoritis untuk mendalami berbagai pendekatan yang dapat digunakan dalam usaha pemahaman kepemimpinan yang efektif. Menurut Robbins dan Judge (2008:356-371), ada tiga teori kepemimpinan yaitu: (1) teori sifat kepemimpinan (*trait theories of leadership*), (2) teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*), dan (3) teori kotingensi (*contingency theories*). Sementara Yukl (2009:13) menyebutkan ada lima pendekatan, yaitu (1) pendekatan ciri, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kekuasaan-pengaruh, (4) pendekatan situasional, dan (5) pendekatan terpadu.

1. Pendekatan Sifat (*Trait Approaches*).

Pendekatan ini dikenal pula dengan istilah *The Great Man*, yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin, ia akan menjadi pemimpin apakah ia memiliki sifat atau tidak memiliki sifat sebagai pemimpin. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa individu-individu tertentu dilahirkan dengan sifat pribadi atau karakteristik inheren (seperti atribut fisik dan intelektual) yang membuat mereka menjadi pemimpin natural. Menurut Robbins and Judge

(2008:357), *Trait theories of leadership differentiate leaders from non-leaders by focusing on personal qualities and characteristics* (Teori sifat kepemimpinan membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi). Ciri-ciri pemimpin adalah karakteristik fisik atau kepribadian yang dapat digunakan untuk membedakan pemimpin dari pengikut Kreitner dan Kinicki dalam dalam A Jajang (2010:25). Oleh karena itu, atribut-atribut kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual dicari guna mendeskripsikan dan membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin (Robbins dan Judge, 2008:357).

Selanjutnya Ralp Stogdill dan Richard Mann dalam A Jajang (2010: 26) berdasarkan studinya menyimpulkan bahwa ada lima ciri-ciri cenderung membedakan pemimpin dengan pengikut, yaitu: (1) kecerdasan, (2) dominasi, (3) kepercayaan diri, (4) tingkat energi dan aktivitas, dan (5) pengetahuan yang relevan dengan tugas. Sementara itu Jack Welch, CEO General Electric dalam Kreitner dan Kinicki yang dikutip dari A Jajang, 2010: 26, menunjukkan ciri-ciri yang perlu dimiliki pemimpin, yaitu visi, keberanian, *energy*, *ability to energize others* (kemampuan untuk membangkitkan tenaga orang lain), *edge to make tough decision* (keberanian untuk membuat keputusan sulit), *execution* (pelaksanaan).

2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approaches*)

Pendekatan perilaku berusaha meninggalkan karakteristik deterministik seperti dalam pendekatan sifat. Pendekatan ini berusaha menentukan apa yang seharusnya dilakukan pemimpin yang efektif, seperti pendelegasian tugas, berkomunikasi, memotivasi bawahan, dan menciptakan lingkungan kerja

menyenangkan. Menurut Robbins and Judge (2008:359) *The difference between trait and behavioral theories, in term of applications, lies in their underlying assumptions. Trait theories assume leaders are born rather than made.* (Perbedaan antara teori sifat dan teori perilaku, dalam penerapannya, terletak pada asumsi-asumsi pokoknya. Teori sifat berasumsi bahwa pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan).

Dalam pendekatan perilaku, terdapat beberapa teori yang dapat dipakai sebagai dasar acuan untuk mengukur kepemimpinan yang efektif, antara lain: *Ohio State University Studies*, *University of Michigan Studies* (Rensis Likert), dan *The Managerial Grid* (Blake & Mouton).

Studi Ohio State University. Penelitian ini menghasilkan perkembangan dari dua dimensi perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas yang disebut dengan struktur prakarsa (*initiating structure*) dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada karyawan yang disebut dengan pertimbangan (*consideration*). *Initiating structure* menyangkut perilaku dimana pemimpin mengorganisir dan mendefinisikan hubungan-hubungan dalam kelompok, fokus pimpinan ada pada tujuan dan hasil. *Consideration* menyangkut perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling mempercayai, respek, serta hubungan antara pimpinan dan bawahan yang kondusif. Pimpinan mendukung komunikasi yang terbuka dan partisipatif.

Di dalam menelaah perilaku pemimpin, tim peneliti dari Ohio State University ini menemukan bahwa kedua perilaku *initiating structure* dan *consideration* tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Nilai yang

tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi yang lain. Perilaku pemimpin dapat pula merupakan kombinasi dari dua dimensi tersebut dirancang pada sumbu yang terpisah. Segi empat kepemimpinan dikembangkan untuk menunjukkan bermacam kombinasi dari *initiating structure* (struktur prakarsa) dengan *consideration* (pertimbangan), seperti terlihat pada Gambar 2.1 berikut:



Sumber: Kreitner dan Kinicki (2005:311), diolah.

GAMBAR 2.1
SEGI EMPAT KEPEMIMPINAN OHIO STATE UNIVERSITY

Studi University of Michigan (Rensis Likert). Penelitian ini membedakan antara manajer yang berorientasi pada produk (*production-oriented*) dan manajer yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented*). Dari hasil penelitian mereka ditemukan bahwa, manajer yang berorientasi pada produk menetapkan standar kerja yang kaku, mengorganisasikan tugas sampai detail, menentukan metode kerja yang harus diikuti, dan mengawasi kerja karyawan secara ketat. Sedangkan manajer yang berorientasi pada karyawan mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan sasaran dan keputusan lain yang menyangkut pekerjaan serta membantu memastikan prestasi kerja yang tinggi dengan

membangkitkan kepercayaan dan penghargaan. Dalam penelitian mereka juga menemukan bahwa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan ketimbang berorientasi pada produksi. Selain itu, mereka menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif mempunyai hubungan saling mendukung dengan karyawan mereka, cenderung tergantung pada pembuatan keputusan kelompok daripada individu.

3. Pendekatan Sifat

Teori kontingensi sebenarnya masih tergolong dalam teori perilaku, karena yang disoroti adalah perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Menurut teori kontingensi, kepemimpinan merupakan hasil dari kombinasi yang tepat antara fungsi (*favorability*) situasional dan gaya kepemimpinan. Teori kontingensi menggabungkan gaya pemimpin dan fungsi situasional untuk memprediksi keefektifan pemimpin. Termasuk ke dalam pendekatan kontingensi antara lain adalah *Fiedler's Contingency Model Of Leadership, Effectiveness* dan *Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory*.

1) *Fiedler's Contingency Model Of Leadership Effectiveness* (Model kontingensi Fiedler dari Efektivitas Kepemimpinan)

Menurut *Fiedler's Contingency* ada tiga variabel yang menentukan apakah suatu situasi “*favorable*” bagi pemimpin, yaitu (1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan (2) Struktur tugas, yaitu sejauhmana tugas-tugas itu diperinci. Ini menentukan sejauhmana pemimpin memberikan instruksi. Makin terperinci

tugas tersebut makin besar dukungan organisasi kepada pemimpin (3) Kekuasaan karena kedudukan, yaitu kekuasaan pemimpin karena kedudukannya.

Ketiga faktor situasional secara bersama-sama menentukan fungsi (*Favorability*) situasional suatu posisi kepemimpinan tertentu. Jika tiap variabel tersebut (hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuasaan posisi) dapat dikategorikan bermanfaat atau tidak bermanfaat bagi pemimpin, maka semua itu dapat dikombinasikan menjadi delapan cara.

2) *Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory* (Teori Kepemimpinan Hersey dan Blanchard)

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

Dalam teori ini yang menjadi faktor situasional adalah tingkat kedewasaan (*maturity*) bawahan. Tingkat kedewasaan itu dikelompokkan ke dalam empat macam yang meliputi :

- (1) Kedewasaan tingkat rendah, dengan ciri tidak mampu dan tidak mau.
- (2) Kedewasaan tingkat rendah menuju tingkat tinggi, dengan ciri tidak mampu tetapi mau.
- (3) Kedewasaan tingkat tinggi sedang menuju tingkat tinggi, dengan ciri mampu tetapi tidak mau.
- (4) Kedewasaan tingkat tinggi, dengan ciri mampu dan mau.

Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin (2) kadar dukungan sosioemosional yang disediakan pemimpin dan (3) level kesiapan (kemampuan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas fungsi atau tujuan tertentu. Perilaku tugas didefinisikan sebagai kadar upaya pemimpin menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap anggota serta apa, bagaimana, kapan, di mana menyelesaikannya.

Berdasarkan pemaparan para ahli tersebut, tampak bahwa penelitian tentang perilaku hanya menguji perilaku tugas dan hubungan. Yukl (1998: 56) mengajukan sebuah taksonomi yang terintegrasi yang didasarkan atas suatu kombinasi dari pendekatan-pendekatan yang ada, termasuk *factor analysis*, *judgmental classification*, serta *theoretical deduction*.

Analisis faktor menurut Yukl (1998; 54-55) adalah pendekatan untuk meneliti pola *covariance* di antara item perilaku pada sebuah kuisioner deskripsi perilaku yang menjelaskan manajer-manajer aktual. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi perilaku manajer yang efektif. Klasifikasi berdasarkan pertimbangan adalah taksonomi yang dikembangkan dengan contoh-contoh dari perilaku kelompok sesuai dengan kesamaan yang dirasakan di dalam arti atau tujuan. Tujuan utamanya adalah mengklasifikasikan kegiatan yang diobservasi. Sedangkan Teoritis-deduktif didasarkan pada deduksi dari teori. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi pemimpin yang efektif.

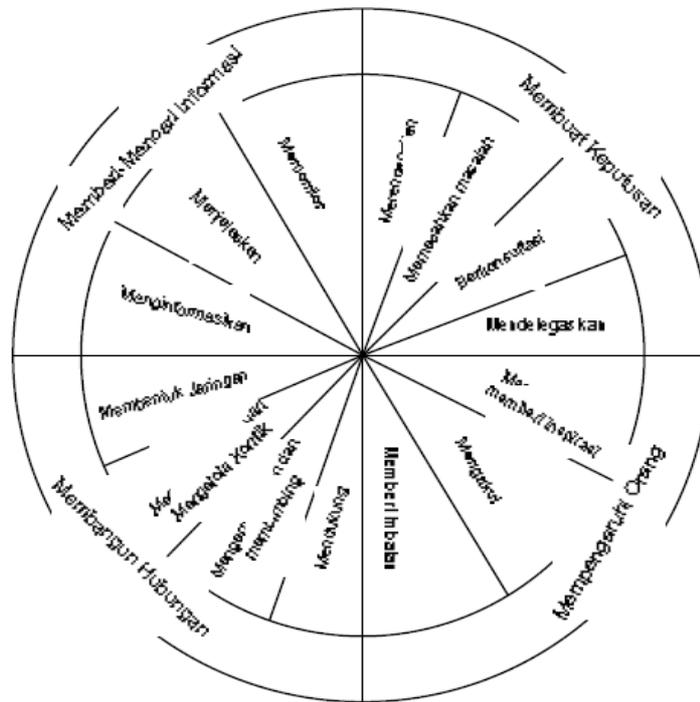
Kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakan dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya dengan senang hati, bukannya terpaksa.

Taksonomi yang dikemukakan Yukl mempunyai empat belas kategori perilaku (disebut “praktik-praktik manajerial”). Keempat belas perilaku dikemukakan oleh Yukl dalam Hari Mulyadi (2004:29-30) sebagai berikut :

- Mermbuat Keputusan :
 1. Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*) dengan indicator: menentukan sasaran-sasaran dan strategi-strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas-prioritas, menentukan cara menggunakan personil dan sumber-sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas, serta evektifitas unit organisasi.
 2. Pemecahan masalah (*Problem Solving*) mengidenetifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab-sebab dan mencari pemecahan, dan bertindak secara tegas mengimplementasikan solusi-solusi untuk memecahkan masalah-masalah atau krisis-krisis penting.
 3. Berkonsultasi (*Consulting*) memeriksa pada orang-orang sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saransaran untuk membuat perbaikan, mengundang partisipasi di dalam pengambilan keputusan, memasukkan ide-ide serta saran-saran dari orang lain dalam keputusan-keputusan.
 4. Mendelegasikan (*Delegating*) mengijinkan para bawahan untuk mempunyai tanggung jawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, menangani masalah, dan membuat keputusan yang penting.
- Mempengaruhi Orang
 5. Memotivasi dan Memberi Inspirasi (*Motivating and Inspiring*) dengan menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi atau logika untuk menimbulkan semangat terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap permintaan-permintaan akan kerja sama, bantuan, dukungan, atau sumber-sumber daya, menciptakan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai.
 6. Pengakuan (*Recognizing*) Memberi pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi khusus, mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya -upaya khusus seseorang.
 7. Memberi Imbalan (*Rewarding*) memberi atau merekomendasikan imbalan-imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang kinerja efektif, keberhasilan signifikan, dan kompetensi yang terlihat.

- Membangun Hubungan
- 8. Memberi Dukungan (*Supporting*) bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar, dan membantu memperlihatkan simpati dan dukungan jika seseorang bingung dan cemas, mendengarkan keluhan dan masalah, mencari minat seseorang.
- 9. Mengembangkan dan Membimbing (*Developing and Mentoring*) memberi pelatihan dan nasihat karir yang membantu, dan melakukan hal-hal yang membantu perolehan keterampilan seseorang, pengembangan profesional, kemajuan karir.
- 10. Mengelola Konflik dan Membangun Tim (*Managing and Team Building*) Memudahkan pemecahan konflik yang konstruktif, dan mendorong koperasi, kerja sama tim, dan identifikasi dengan unit kerja.
- 11. Membangun Jaringan Kerja (*Networking*) Bersosialisasi secara informal, mengembangkan kontak-kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan, dan mempertahankan kontak-kontak melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelepon, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan-pertemuan serta peristiwa-peristiwa sosial.
- Memberi-Mencari Informasi
- 12. Menjelaskan peran dan sasaran (*Clarifying Roles and Objectives*) membagi-bagi tugas, memberi arah tentang cara melakukan pekerjaan tersebut, dan mengkomunikasikan pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab akan pekerjaan, dan sasaran tugas, batas waktu, serta harapan mengenai kinerja.
- 13. Memberi Informasi (*Informing*) membagi-bagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana, dan kegiatan-kegiatan kepada orang yang membutuhkannya agar dapat melakukan pekerjaannya, memberi material dan dokumen tertulis, dan menjawab permintaan akan informasi teknis.
- 14. Memantau (*Monitoring*) mengumpulkan informasi mengenai kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memberikan kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi, menganalisis kecenderungan-kecenderungan (*trends*), dan meramalkan peristiwa-peristiwa eksternal.

Keempat belas kategori perilaku digambarkan oleh Yukl sebagai berikut :



GAMBAR 2.2
TAKSONOMI PERILAKU MANAJERIAL

a. Membuat Keputusan

1. Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), meliputi:
 - a. Menentukan sasaran-sasaran dan strategi-strategi jangka panjang;
 - b. Mengalokasikan sumber-sumber daya sesuai dengan prioritas-prioritas;
 - c. Menentukan cara menggunakan personil dan sumber-sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas; dan
 - d. Menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas, serta efektivitas unit organisasi.
2. Pemecahan masalah (*problem solving*), meliputi:
 - a. Mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan;

- b. Menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab-sebab dan mencari pemecahannya; dan
 - c. Bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi-solusi untuk memecahkan masalah-masalah atau krisis-krisis penting.
3. Berkonsultasi (*consulting*), meliputi:
- a. Memeriksa pada orang-orang sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka;
 - b. Mendorong saran-saran untuk membuat perbaikan;
 - c. Mengundang partisipasi di dalam pengambilan keputusan; dan
 - d. Memasukan ide-ide serta saran-saran dari orang lain dalam keputusan.
4. Mendelegasikan (*delegating*), meliputi:
- a. Mengizinkan para bawahan untuk mempunyai tanggung jawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja;
 - b. Menangani masalah; dan
 - c. Membuat keputusan yang penting.
- b. Mempengaruhi orang
5. Memotivasi dan memberi inspirasi (*motivating and inspiring*), meliputi:
- a. Dengan menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi atau logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan;
 - b. Komitmen terhadap sasaran tugas;

- c. Patuh terhadap permintaan-permintaan akan kerja sama, bantuan, dukungan atau sumber-sumber daya; dan
 - d. Menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai
6. Pengakuan (*recognizing*), meliputi:
- a. Memberi pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif;
 - b. Keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi khusus; dan
 - c. Mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang.
7. Memberi imbalan (*rewarding*), meliputi:
- a. Memberi atau merekomendasikan imbalan-imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi kinerja yang efektif;
 - b. Keberhasilan yang signifikan; dan
 - c. Kompetensi yang terlihat
- c. Membangu Hubungan
8. Memberi dukungan (*supporting*), meliputi:
- a. Bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar, dan membantu;
 - b. Memperlihatkan simpati dan dukungan jika seseorang bingung dan cemas;
 - c. Mendengarkan keluhan dan masalah; dan
 - d. Mencari minat seseorang.
9. Mengembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*), meliputi:
- a. Memberi pelatihan dan nasihat karir yang membantu;
 - b. Melakukan hal-hal yang membantu perolehan keterampilan seseorang;
 - c. Pengembangan profesional; dan

- d. Kemajuan karir.
10. Mengelola konflik dan membangun tim (*managing conflict and team building*), meliputi:
- a. Memudahkan pemecahan konflik yang konstruktif;
 - b. Mendorong kooperasi;
 - c. Kerjasama tim; dan
 - d. Identifikasi dengan unit kerja.
11. Membangun jaringan kerja (*networking*), meliputi:
- a. Bersosialisasi secara informal;
 - b. Mengembangkan kontak-kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan;
 - c. Mempertahankan kontak-kontak melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelepon, korespondasi; dan
 - d. Kehadiran pertemuan-pertemuan serta peristiwa-peristiwa sosial.
- d. Memberi-mencari Informasi
12. Menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying roles and objectives*), meliputi:
- a. Membagi-bagi tugas;
 - b. Memberi arah tentang cara melakukan pekerjaan tersebut; dan
 - c. Mengkomunikasikan pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab akan pekerjaan, dan sasaran tugas, batas waktu serta harapan mengenai kinerja.
13. Memberi informasi (*informing*), meliputi:

- a. Membagi-bagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana, dan kegiatan-kegiatan kepada orang yang membutuhkannya agar dapat melakukan pekerjaannya;
 - b. Memberi material dan dokumen tertulis; dan
 - c. Menjawab permintaan akan informasi teknis.
14. Memantau (*monitoring*), meliputi:
- a. Mengumpulkan informasi mengenai kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut;
 - b. Memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan;
 - c. Mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi;
 - d. Menganalisis kecenderungan-kecenderungan (*trends*); dan
 - e. Meramalkan peristiwa-peristiwa eksternal.

2.1.3 Motivasi Kerja

Secara etimologis, istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2008:61) mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*).

Meskipun para ahli mendefinisikan motivasi dengan cara dan gaya yang berbeda, namun esensinya menuju kepada maksud yang sama, ialah bahwa motivasi merupakan: (Abin Syamsuddin M, 2000 :37)

- (1) Suatu kekuatan (power) atau tenaga (forces) atau daya (energy) atau
- (2) Suatu keadaan yang komplek (a complex state) dan kesiapsediaan (preparatory set) dalam diri individu (organism) untuk bergerak (to move, motion, motive) kearah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari

Buchari Alma (2009: 73-74) mengemukakan bahwa: "Pada umumnya tingkah laku manusia dilakukan secara sadar, artinya selalu didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Disinilah letaknya peran penting dari motivasi." Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau implus. Motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang sangat besarlah yang akan menentukan perilaku seseorang. Steiner dalam Hasibuan (2003:95) mengemukakan motif adalah "suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir". Moekijat (1995:4) mengungkapkan motif adalah suatu perangsang dari dalam, suatu gerak hati, dan sebagainya yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu. Berdasarkan hal tersebut motivasi tidak bisa lepas dari konsep motif. Pada intinya dapat dikatakan bahwa motif merupakan penyebab terjadinya tindakan.

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Amirullah dkk, 2002:146). Selanjutnya menurut Winardi (2002: 6) motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang padaintinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang

dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Motivasi sangat penting untuk mengetahui mengapa dan bagaimana seseorang berperilaku.

Wahjosumidjo (1987:175) menjelaskan bahwa:

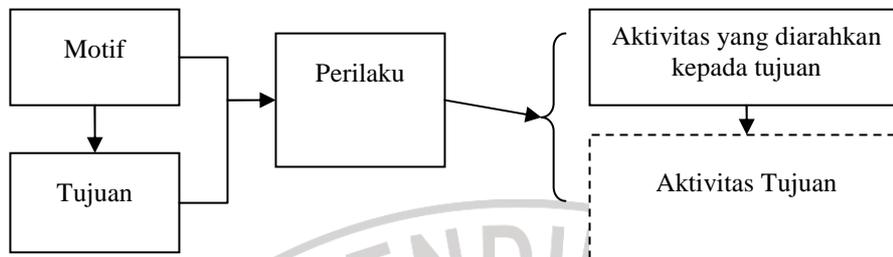
Motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi yang terjadi pada diri seseorang. Dan motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dalam diri sendiri (intrinsik) dan faktor dari luar (ekstrinsik). Faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan. Sedangkan faktor ekstrinsik dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa pengaruh pimpinan, kolega dan faktor lainnya yang sangat kompleks

Chung dan Megginson dalam Gomes (2003:177) menjelaskan *motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan). Duncan dalam Indra Wijaya, (2000:68) mengatakan bahwa *“from a managerial perspektif, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment of organization goals”*.

Motivasi kerja mengandung arti dorongan kerja, yaitu kadar upaya yang diarahkan seseorang untuk mencapai sasaran pekerjaan

Motif diarahkan ke arah tujuan-tujuan yang dapat muncul dalam kondisi sadar atau dalam kondisi di bawah sadar. Motif-motif merupakan “mengapa” dari perilaku. Mereka muncul dan mempertahankan aktivitas, dan mendeterminasi

arah umum perilaku seorang individu. Hubungan antara motif, tujuan, dan aktivitas dapat ditunjukkan pada gambar 2.3 berikut ini.



GAMBAR 2.3
SEBUAH SITUASI YANG MEMOTIVASI
 (Winardi, 2002:41)

Gambar 2.3 di atas menunjukkan sebuah situasi yang memotivasi, di mana motif-motif seorang individu, diarahkan ke arah pencapaian tujuan. Motif terkuat, menimbulkan perilaku, yang bersifat diarahkan kepada tujuan atau aktivitas tujuan. Mengingat bahwa tidak semua tujuan dapat dicapai, maka para individu tidak selalu mencapai aktivitas tujuan, terlepas dari kekuatan motif yang ada. Jadi dengan demikian aktivitas tujuan dinyatakan dalam gambar berupa garis putus-putus.

Berdasarkan uraian di atas, dalam konsep motif terkandung makna (1) motif merupakan daya pendorong dari dalam diri individu, (2) motif merupakan penyebab terjadinya aktivitas, dan (3) motif diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian motif dapat didefinisikan sebagai daya pendorong dari dalam diri individu sebagai penyebab terjadinya aktivitas, yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Gibson dalam Winardi (2002:4) menjelaskan bahwa apabila kita mempelajari berbagai macam pandangan dan pendapat mengenai motivasi, dapat

ditarik sejumlah kesimpulan (1) para teoritis menyajikan penafsiran-penafsiran yang sedikit berbeda tentang motivasi dan mereka menitikberatkan faktor-faktor yang berbeda-beda, (2) motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja, (3) motivasi mencakup pengarahannya ke arah tujuan, dan (4) dalam hal mempertimbangkan motivasi, perlu memperhatikan faktor-faktor fisiologis, psikologis, dan lingkungan sebagai faktor-faktor penting.

1) Proses Motivasi

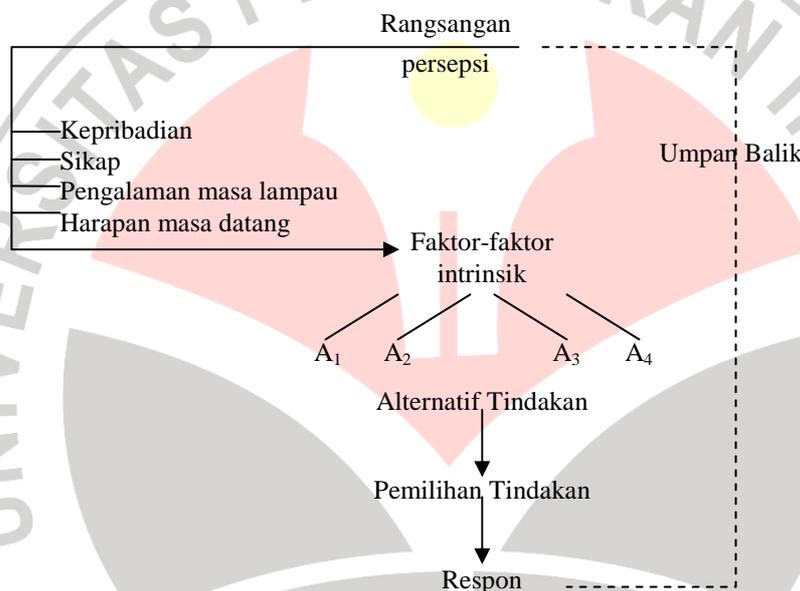
Pada dasarnya motivasi diarahkan pada suatu tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan individu. Mitchell (2000:81) dalam Winardi (2002:1) mengemukakan “motivasi mewakili proses-proses psikologis, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunteer*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu”.

Proses motivasi sebagai pengarah perilaku dapat dikatakan sebagai suatu siklus dan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen (Sumantri, 2001). Ketiga elemen tersebut adalah: kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*). Ketiga elemen itu saling mendukung dan saling mempengaruhi. Ketiga elemen tersebut bisa diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan (*needs*). Kebutuhan merupakan suatu ‘kekurangan’. Dalam pengertian keseimbangan, kebutuhan tercipta apabila terjadi ketidakseimbangan yang bersifat fisiologis atau psikologis.
- 2) Dorongan (*drives*). Suatu dorongan dapat dirumuskan secara sederhana sebagai suatu kekurangan disertai dengan pengarahannya. Dorongan tersebut berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.

- 3) Tujuan (*goals*). Suatu tujuan dari siklus motivasi adalah segala sesuatu yang akan meredakan suatu kebutuhan dan akan mengurangi dorongan. Jadi pencapaian suatu tujuan cenderung akan memulihkan ketidakseimbangan menjadi keseimbangan yang bersifat fisiologis dan psikologis.

Duncan dalam Indra Wijaya, (2000:68) menggambarkan proses motivasi sebagaimana tampak pada gambar 2.4 berikut ini.



GAMBAR 2.4
PROSES MOTIVASI

Berdasarkan Gambar 2.4 di atas tampak bahwa motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Keinginan tersebut melalui proses persepsi diterima oleh seorang. Proses persepsi ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman, dan harapan seseorang. Selanjutnya apa yang diterima tersebut diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginannya (faktor intrinsik). Minat ini mendorongnya untuk juga mencari

informasi yang akan digunakan oleh yang bersangkutan untuk mengembangkan beberapa alternatif tindakan dan pemilihan tindakan. Berdasarkan tindakan ini selanjutnya ia melakukan evaluasi, yaitu dengan membandingkan hasil yang dicapainya dengan tindakannya sendiri.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Helleriegel dan Slocum, mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi (1) perbedaan karakteristik individu, (2) perbedaan karakteristik pekerjaan, dan (3) perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi. Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya pegawai yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi dibanding dengan pegawai yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada pegawai yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi.

Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan itu membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai. Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsik yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli

eksternal mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut.

3) Teori-teori Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting yang berpengaruh pada seseorang dalam melaksanakan aktivitasnya. Stoner (1995) dalam Winardi (2002:68-71) membagi teori motivasi ke dalam dua bagian, yaitu pandangan awal tentang motivasi dan pandangan kontemporer.

Pandangan awal motivasi terdiri atas (1) model tradisional, (2) model hubungan antar manusia, dan (3) model sumber daya manusia.

(1) Model Tradisional

Stoner dalam Winardi (2002:68) mengemukakan model tradisional sering dihubungkan dengan pandangan-pandangan Taylor dalam manajemen ilmiah (*Scientific Management*). Asumsi dari model ini adalah (1) pekerjaan secara inheren tidak disenangi oleh kebanyakan manusia, (2) apa yang mereka lakukan kurang begitu penting dibandingkan dengan penghasilan yang dapat dicapai oleh mereka dengan jalan bekerja, dan (3) Hanya sedikit manusia berkeinginan atau mampu melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan kreativitas, pengarahan diri dan kontrol diri.

(2) Model Hubungan antar Manusia

Winardi (2002:69) mengemukakan, model hubungan antar manusia (*Human Relation Model*) seringkali dikaitkan dengan pandangan Elton Mayo, yang menemukan fakta bahwa perasaan bosan dan pengulangan tugas akan mengakibatkan menyusutnya motivasi, sedangkan kontak-kontak sosial

membantu menciptakan dan mempertahankan motivasi. Model ini memberi kesimpulan bahwa para manajer dapat memotivasi para karyawan dengan memahami kebutuhan-kebutuhan mereka.

Asumsi dari model ini adalah (1) manusia ingin merasa dirinya bermanfaat dan penting, (2) manusia ingin merasa tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, dan dihargai sebagai individu, dan (3) kebutuhan-kebutuhan tersebut lebih penting dibandingkan dengan uang dalam hal memotivasi orang-orang.

(3) Model Sumber daya Manusia

Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*) menurut Winardi (2002:70) biasanya dihubungkan dengan nama Douglas McGregor. McGregor dan teoritis lainnya mengkritik model hubungan antar manusia, dan menyatakan bahwa model hubungan antar manusia hanya sebuah pendekatan canggih bagi upaya manipulasi para karyawan. Mereka juga mengajukan kecaman bahwa seperti halnya model tradisional, model hubungan antar manusia sangat mensimplikasi motivasi, karena perhatian dipusatkan pada satu faktor saja seperti halnya uang dan hubungan-hubungan sosial.

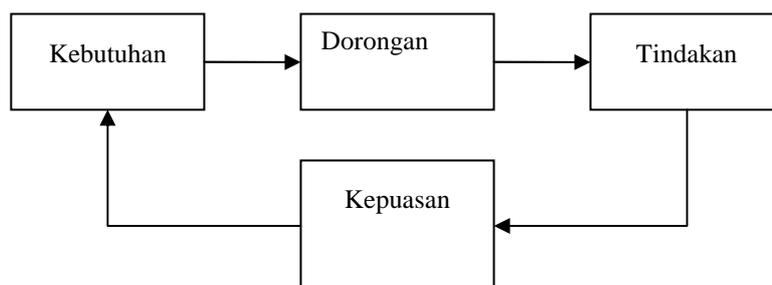
Asumsi yang melandasi Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*) menurut Stoner dalam Winardi, (2002:72) adalah (1) pekerjaan secara inheren bukanlah tidak bersifat menyenangkan. Manusia ingin memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang berarti, dan (2) kebanyakan orang dapat menghasilkan lebih banyak kreativitas, pengarahan dan pengendalian diri, dibandingkan dengan tuntutan-tuntutan pekerjaan mereka sekarang.

Pandangan kontemporer dikemukakan oleh Stoner sebagaimana dikutip Hasibuan (2003:168) membagi tentang motivasi menjadi tiga kelompok, yaitu: (1) *content theories*, (2) *process theories*, dan (3) *reinforcement theories*.

(1) Teori isi (*Content Theories*)

Teori isi atau sering disebut teori kebutuhan/kepuasan berusaha menjawab “apa” yang dapat menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan motivasi seseorang. George and Jones (2008:189) menyebut kelompok teori ini dengan *Need Theories*, yaitu “*a group of contents theories about work motivation that focus on worker’s need as the source of motivation*” (sekelompok teori isi tentang motivasi kerja yang berfokus pada kebutuhan pekerja sebagai sumber motivasi).

Rivai (2009:463) menjelaskan teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner need*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan, atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan. Para individu akan bertindak tidak memuaskan kebutuhan mereka. Uraian di atas dapat diilustrasikan pada gambar 2.5 berikut ini

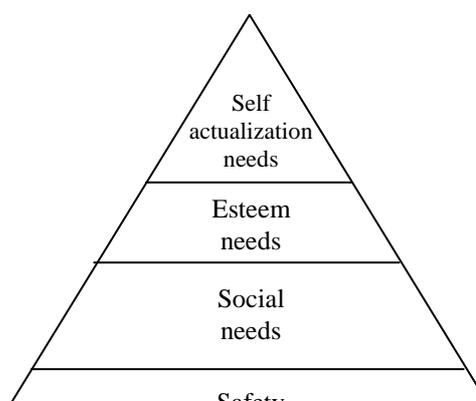


GAMBAR 2.5
MODEL MOTIVASI CONTENT THEORY
 (Rivai, Veithzal, 2009: 463)

Teori isi motivasi dikelompokkan menjadi beberapa macam, yaitu: *Needs Hierarchy* (Maslow), *Two-factor Theory* (Herzberg), dan *Achievement Needs Theory* (McClelland). Berikut ini akan diuraikan tinjauan singkat dari masing-masing teori tersebut.

Teori Hirarki Kebutuhan (Needs Hierarchy Theory)

Teori motivasi yang populer adalah Teori Hirarki kebutuhan dari Maslow (1954). Menurut Maslow, setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hirarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkat yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling bawah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkatan paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan fisiologis (*physiological needs*). Kemudian pada tingkatan lebih tinggi dicantumkan kebutuhan akan rasa aman dan kepastian (*safety and security needs*). Lalu pada tingkatan berikutnya adalah berbagai kebutuhan akan cinta dan hubungan antar manusia (*love and belonging needs*). Kemudian kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan (*esteem needs*). Dan pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*self actualization needs*). Maslow dalam Robbins (2007) membagi kebutuhan manusia menjadi lima sebagai suatu hierarki, seperti tampak pada gambar 2.6 berikut ini:



GAMBAR 2.6 HIRARKI KEBUTUHAN

Kebutuhan fisik dalam gambar susunan di atas diletakkan paling bawah karena kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan yang paling kuat dan mendasar diantara yang lain. Dalam hal ini seseorang sangat membutuhkan oksigen untuk bernafas, air untuk diminum, makanan, papan, sandang, seks, dan fasilitas-fasilitas yang dapat berguna untuk kelangsungan hidupnya, merupakan contoh kebutuhan fisiologis.

Kebutuhan level kedua, yakni kebutuhan akan rasa aman dan kepastian (*safety and security needs*) muncul dan memainkan peranan dalam bentuk mencari tempat perlindungan, membangun *privacy individual* (kebebasan individu), seperti mengusahakan keterjaminan finansial melalui asuransi atau dana pensiun, dan sebagainya.

Ketika kebutuhan fisik akan makan, papan, sandang berikut kebutuhan keamanan telah terpenuhi, maka seseorang beralih ke kebutuhan berikutnya yakni kebutuhan untuk dicintai dan disayangi (*love and belonging needs*). Dalam hal ini seseorang mencari dan menginginkan sebuah persahabatan, menjadi bagian dari sebuah kelompok, dan yang lebih bersifat pribadi seperti mencari kekasih atau

memiliki anak, itu adalah pengaruh dari munculnya kebutuhan ini setelah kebutuhan dasar dan rasa aman terpenuhi. Level keempat dalam hirarki adalah kebutuhan akan penghargaan atau pengakuan (*esteem needs*). Maslow membagi level ini lebih lanjut menjadi dua tipe, yakni tipe bawah dan tipe atas. Tipe bawah meliputi kebutuhan akan penghargaan dari orang lain, status, perhatian, reputasi, kebanggaan diri, dan kemashyuran. Tipe atas terdiri atas penghargaan oleh diri sendiri, kebebasan, kecakapan, keterampilan, dan kemampuan khusus (spesialisasi). Apa yang membedakan kedua tipe adalah sumber dari rasa harga diri yang diperoleh. Pada self esteem tipe bawah, rasa harga diri dan pengakuan diberikan oleh orang lain. Akibatnya rasa harga diri hanya muncul selama orang lain mengatakan demikian, dan hilang saat orang mengabaikannya. Situasi tersebut tidak akan terjadi pada self esteem tipe atas. Pada tingkat ini perasaan berharga diperoleh secara mandiri dan tidak tergantung kepada penilaian orang lain.

Ketika kebutuhan akan penghargaan ini telah terpenuhi, maka kebutuhan lainnya yang sekarang menduduki tingkat teratas adalah aktualisasi diri. Inilah puncak sekaligus fokus perhatian Maslow dalam mengamati hirarki kebutuhan. Terdapat beberapa istilah untuk menggambarkan level ini, antara lain *growth motivation*, *being needs*, dan *self actualization*.

Terdapat berbagai komentar yang dilontarkan orang terhadap teori Maslow. Sweeney and McFarlin (2002:86) menjelaskan bahwa dalam kenyataan, penerapan teori Maslow memerlukan penerjemahan kultural (*cultural translation required*). Hasil penelitian tentang teori Maslow sebagaimana diuraikan Winardi

(2002:75) diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) bukti-bukti tidak dengan jelas menunjang eksistensi kelima macam kategori khusus kebutuhan, (2) kategori-kategori kebutuhan tidak terstruktur dalam suatu hirarki prepotensi, (3) terdapat kekurangan bukti kuat yang menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi, bersifat motivasional tinggi, (4) pemenuhan kebutuhan tidak dijumpai secara konsisten menyusut sewaktu orang mulai menyusur ke atas pada hirarki kebutuhan.

Meskipun diakui ada kelemahan-kelemahan dari Teori Maslow, namun teori ini tetap berlaku dan berguna untuk menjelaskan mekanisme motivasi dalam organisasi. Sondang P Siagian (2007:106) berpendapat bahwa klasifikasi kebutuhan manusia menjadi lima golongan tetap berlaku dan dapat digunakan sebagai instrument analisis. Yang dipandang tidak tepat ialah penggunaan "hirarki kebutuhan", dengan alasan, jika kebutuhan manusia hirarki, itu berarti bahwa pemuasannya analog dengan tangga. Padahal dalam kenyataannya tidaklah demikian halnya. Artinya, kelima jenis kebutuhan tersebut dapat timbul simultan meskipun pada tingkat intensitas yang berbeda-beda

Teori Dua Faktor (Two-factor Theory)

Teori Dua Faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori ini disebut juga *motivation-hygiene theory*. Herzberg dalam Hasibuan, (2003:109) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu *maintenance factors* dan *motivation factors*.

Maintenance factors, adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini bukan merupakan motivator bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan. *Motivation factors*, menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Siagian (2007:108) menjelaskan, penelitian yang dilakukan Herzberg dalam mengembangkan teori ini dikaitkan dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Hasil temuannya menunjukkan bahwa jika para karyawan berpandangan positif terhadap tugas pekerjaannya, tingkat kepuasannya biasanya tinggi. Sebaliknya, jika karyawan memandang tugas pekerjaannya secara negatif, dalam diri mereka tidak ada kepuasan, bukan ketidakpuasan seperti umum dikemukakan para pakar motivasi lainnya. Penekanan teori ini ialah, jika tingkat kepuasan para karyawan tinggi, aspek motivasilah yang penting, sedangkan jika tidak ada kepuasan, aspek higienelah yang menonjol.

Menurut teori ini faktor yang mendorong (motivator) dan faktor higienis. Faktor higienis yaitu: (1) kebijakan dan administrasi perusahaan, (2) pengawasan, teknis, (3) gaji, (4) hubungan antar pribadi, penyelia, (5) kondisi kerja. Faktor-faktor motivator, yaitu (1) Prestasi, (2) Pengakuan, penghargaan, (3) Pekerjaan itu sendiri, (4) Tanggung jawab dan (5) Promosi (kenaikan pangkat) (Herzberg dalam Sukanto dan Hani Handoko, 1992:271)

nAchievement Needs Theory

Teori Motivasi Prestasi dikembangkan oleh David C. McClelland. McClelland dalam Hasibuan, (2003:111), berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh (1) kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlihat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terletak pada tujuan.

David C. McClelland dalam In Harahap (2010:12) mengelompokkan kebutuhan (*needs*), menjadi tiga, yakni :

- a. *Need for achievement (n'Ach) : The drive to excel, to achieve in relation to a set of standard, to strive to succeed* (Kebutuhan untuk berprestasi (n'Ach): Dorongan untuk unggul, untuk mencapai dalam kaitannya dengan satu set standar, untuk berusaha untuk sukses)
- b. *Need for power (n'Pow) : The need to make other behave in a way that they would not have behaved otherwise* (Kebutuhan daya (n'Pow): Kebutuhan untuk membuat lain berperilaku dengan cara yang mereka tidak akan berperilaku sebaliknya)
- c. *Need for affiliation (n'Aff) : The desire for friendly and close interpersonal relationship* (Kebutuhan afiliasi (n'Aff): Keinginan untuk hubungan interpersonal yang ramah dan dekat.

2) Teori Proses (*Process Theories*)

Process theories menurut Wahjosumidjo (1987:181), menitikberatkan pada ‘bagaimana’ dan dengan ‘tujuan apa’ individu termotivasi atau dimotivasi. Wood et.al. (2001:136) menjelaskan “*process theory seek to understand the thought processes that take place in the minds of people and that act to motivate their behavior*”. Lebih lanjut Wood et.al (2001:148) mengemukakan, teori ini memfokuskan pada “*why and how people choose one action over another in the workplace*”.

Termasuk ke dalam kelompok ini adalah (1) *Expectancy theory*, (2) *Equity theory* dan (3) *Reinforcement theory*. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan dikemukakan oleh Victor Vroom, seorang ahli psikologi dari Universitas Yale Amerika Serikat. Vroom (1964) seperti dikutip oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2000:242) mengemukakan bahwa:

Teori Harapan Motivasi adalah di mana seseorang dihadapkan pada satu set hasil tingkat pertama dan memilih suatu hasil yang didasarkan pada bagaimana pilihan tersebut dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Preferensi individu didasarkan pada kekuatan (valensi) dari keinginan mencapai posisi tingkat kedua, dan persepsi hubungan antara hasil pertama dan kedua.

Vroom dalam Rivai,(2009:109) berpendapat bahwa motivasi (M), ekspektasi (E) dan instrumentalitas (I) dan evaluasi (V) berhubungan satu sama lain melalui persamaan berikut: $M = E \times I \times V$.

Persamaan tersebut menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara ketiga hal tersebut juga berkurang. Berdasarkan

persamaan tersebut Vroom (dalam In Harahap 2010:8) berargumentasi bahwa motivasi adalah hasil dari antisipasi keberhargaan suatu tindakan bagi seseorang dan persepsi orang yang bersangkutan akan kemungkinan keberhasilan pencapaian tujuannya

Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori keadilan dikembangkan oleh Stacy Adam (dalam In Harahap 2010:10). Inti dari teori keadilan ialah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan karyawan lainnya.. Winardi. (2002:94), teori keadilan (*equity theory*) merupakan sebuah model tentang motivasi, yang menerangkan bagaimana orang-orang berupaya mendapatkan kelayakan (*fairness*) dan keadilan (*justice*) dalam pertukaran-pertukaran sosial atau hubungan-hubungan memberi-menerima.

Adam menunjukkan adanya dua macam komponen primer, yang terlibat dalam pertukaran karyawan-majikan, yakni masukan (*inputs*) dan hasil (*outcomes*). Input-input seseorang karyawan untuk apa ia mengharapkan adanya suatu imbalan yang layak mencakup pendidikan, pengalaman, keterampilan-keterampilan, dan upaya. Pada sisi hasil (*outcomes side of the exchange*) dari pertukaran yang terjadi, organisasi yang bersangkutan menyediakan hal-hal seperti misalnya imbalan (gaji atau upah), tunjangan-tunjangan kain, dan rekognisi.

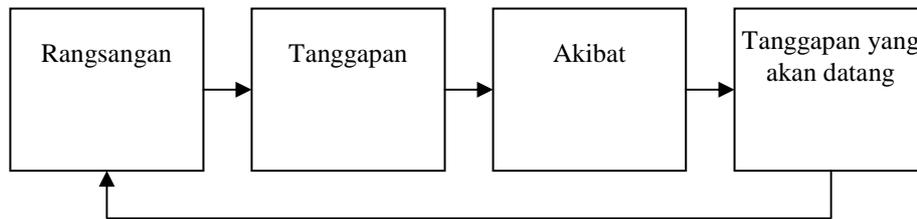
Teori keadilan membantu untuk memahami bagaimana seorang pekerja mencapai kesimpulan bahwa dia sedang diperlakukan secara adil atau tidak adil. Input-input (I) dan outcome-outcome (O) harus sama ($I = O$). Dalam teori

keadilan, masukan dan keluaran ditunjukkan oleh rasio I/O. Karena keadilan dikalkulasikan secara subyektif, masukan-masukannya dapat berupa segala sesuatu yang dibawa oleh pekerja ke dalam organisasi yang bagi *the thinking worker* perlu diberi pengakuan tertentu jika dibandingkan dengan orang lain. Oleh karena itu masukan-masukan bisa meliputi kecakapan-kecakapan, kedudukan, pendidikan, jenis kerja, kesulitan kerja, kuantitas/jumlah kerja, dan senioritas. Masukan dapat juga berupa hal-hal yang kurang diakui secara formal tetapi walaupun begitu sering dipakai, seperti jenis kelamin, ras, atau umur. Nilai keluaran mempunyai range yang sama dengan penggajian, peluang di masa depan, promosi, pengakuan, suasana kerja, jadwal kerja yang fleksibel, otonomi, tempat parkir yang pantas, suatu kantor dengan ukuran dan lokasi tertentu.

Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Reinforcement theory menurut Hasibuan (1993:168) dan Rivai (2009:465), menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini, individu bertindak laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu seseorang akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan terhadap orang lain, dan perilaku tertentu akan juga menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan, karena mereka akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

Konsep dasar proses dari *reinforcement theory*, tampak pada gambar 2.7 berikut ini. Rivai, Veithzal, (2009: 466).



GAMBAR 2.7
PROSES PENGUATAN

Dari gambar 2.7 di atas terlihat bahwa suatu peristiwa (rangsangan) merupakan sebab dengan akibat tertentu yang akan mempengaruhi perilaku individu (tanggapan). Jika akibat tersebut positif, dalam menghadapi situasi yang serupa, individu cenderung melakukan sesuatu yang sama, tetapi jika akibat tersebut negatif maka individu cenderung mengubah perilaku untuk menghindarinya.

2.1.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan

Kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja bawahannya. Hal ini didukung oleh Sinungan dalam In Harahap (2010:21) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan motivasi kerja. Bass dalam In Harahap (2010:21) mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu proses mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan seperti halnya mempengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan khusus organisasi.

Seorang pemimpin memiliki cara tersendiri dalam memotivasi karyawannya yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja bawahan. Karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka konform dengan keinginan pemimpin (Schaffer dalam In Harahap, 2010:21)

Perilaku kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi kerja. Karena keberhasilan seorang atasan dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, tergantung pada bagaimana atasan tersebut menciptakan motivasi didalam diri setiap bawahannya (Rivai, 2009:217). Memotivasi ini sangat sulit, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaan itu. Orang-orang mau bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan (fisik dan mental), baik itu kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*)-nya. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Arep dan Tanjung (2003:93) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai sumber motivasi dalam bekerja sehingga seorang pemimpin diharapkan dapat menguasai atau mempengaruhi serta memotivasi karyawannya.

Proses kepemimpinan secara singkat sering dikatakan sebagai cara untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Orang lain disini bisa diartikan sebagai orang-perorang, atau sekelompok orang. Akan tetapi karena orang banyak itu

terdiri dari individu dengan kebutuhan yang bervariasi, diperlukan kiat-kiat khusus untuk mengatur supaya kebutuhan, keinginan, dan kepentingan yang bermacam-macam tersebut bisa terakomodasi sehingga timbul dorongan atau motivasi untuk secara mandiri bekerja mencapai tujuan pribadi maupun kelompok. Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.

2.1.4 Resume Hasil Penelitian Pendahuluan

TABEL 2.2
RESUME HASIL PENELITIAN PENDAHULUAN

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Kerry Webb. <i>Texas Women's University, Denton, Texas, USA</i> (2007)	<i>Motivating Peak Performance : Leadership Behaviours That Stimulate Employee Motivation and Performance.</i>	<i>There is a significant positive relationship between leadership behavior, adjusted for state employee to employee motivation.</i> Terdapat hubungan positif yang signifikan antara perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan keadaan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan.
2	Louis George , Tara Sabhapathy. (2010)	<i>Work motivation of teacher : relationship with transformational and transactional leadership behavior of college principals</i>	<i>There was a significant positive relationship between work motivation of degree college teachers and the transactional leadership behavior of their principals</i> Terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja guru perguruan tinggi dan perilaku kepemimpinan transaksional kepala mereka
3.	Linawati, UGM, 2004	Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Keyakinan Bawahan	Empati menampilkan perilaku pemimpin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inspirasi pengikut.
4.	Fikri, Sekolah	Effect of Type of Leadership and	<i>Leadership style and organization culture have effect for employee</i>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang, 2008	Organizational Culture of Employee Work Motivation Lowokwaru Malang	<i>motivation. Partially, leadership style has effect the employee motivation.</i> Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh untuk motivasi karyawan. Secara parsial, gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja
5.	Putri Nurhayati, UI, 2007	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja	Hasil analisa mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja

Sumber : Referensi dari Berbagai Jurnal dan Skripsi

Berdasarkan Tabel 2.2 hasil penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan penelitian yang diteliti penulis dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel-variabelnya yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja. Penelitian penulis memiliki perbedaan yang spesifik dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, terutama yang menyangkut variable independen. Penulis menggunakan motivasi kerja karyawan sebagai variabel independen dengan dimensi yang mencakup beberapa faktor.

Objek yang diteliti berbeda dengan objek terdahulu, pada Louis George (2010) objek yang diteliti adalah guru. Selain itu pada penelitian lain memiliki perbedaan variable, Fikri (2008) meneliti dua variable, kepemimpinan dan budaya organisasi . Putri Nurhayati (2007) meneliti perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penelusuran atas berbagai penelitian pendahuluan dan sumber ilmiah lainnya melalui kepustakaan, sampai sejauh ini belum ditemui adanya penelitian dengan cakupan yang identik dengan penelitian penulis, sehingga diyakini penelitian ini memiliki orisinalitas yang cukup tinggi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sebuah perusahaan tidak akan dapat berjalan sesuai dengan tujuan apabila didalamnya tidak terdapat manajemen sumber daya yang berkualitas. “Manajemen sumber daya manusia mengacu pada praktek-praktek dan kebijakan yang dibutuhkan untuk melaksanakan aspek manajemen personil pada pekerjaan, khusus, memperoleh pelatihan, menilai, bermanfaat, dan menyediakan lingkungan yang aman, etis, dan adil untuk karyawan di perusahaan”, (Gary Dessler, 2009:2).

Pengelolaan sumber daya manusia bila dilakukan dengan benar maka akan menciptakan sumber daya manusia yang berpotensi tinggi dan dapat melihat peluang atau cara agar perusahaan dapat terus berkembang. Bagaimanapun, mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya merupakan bagian penting dari tugas MSDM.

Fungsi MSDM yang digunakan dalam penelitian ini memakai fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:21-23), meliputi: perencanaan., pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Salah satu fungsi MSDM menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:21-23) adalah fungsi pengintegrasian, yang meliputi:

1. Hubungan antar manusia, adalah hubungan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama.
2. Motivasi, mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja secara produktif.
3. Pemimpin dan kepemimpinan, kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang mnajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi

- dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.
4. Kesepakatan kerja bersama, berperan penting dalam menciptakan pengintegrsian, membina kerja sama, dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan.
 5. *Collective bargaining*, adalah adanya perundingan antara pemimpin perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh.

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dari pengintegrasian. Semua pimpinan secara nyata harus terlibat dalam proses sumber daya manusia secara terintegrasi. Kunci utama pengambilan keputusan pada sumber daya manusia dibuat oleh seorang pemimpin.

Yukl dalam Hari Mulyadi (2004:28-29) mengajukan sebuah taksonomi yang terintegrasi yang didasarkan atas suatu kombinasi dari pendekatan-pendekatan yang ada, termasuk *factor analysis*, *judgmental classification*, serta *theoretical deduction*.

Analisis faktor menurut Yukl dalam Hari Mulyadi (2004:28-29) adalah pendekatan untuk meneliti pola *covariance* di antara item perilaku pada sebuah kuisisioner deskripsi perilaku yang menjelaskan manajer-manajer actual. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi perilaku manajer yang efektif. Klasifikasi berdasarkan pertimbangan adalah taksonomi yang dikembangkan dengan contoh-contoh dari perilaku kelompok sesuai dengan kesamaan yang dirasakan di dalam arti atau tujuan. Tujuan utamanya adalah mengklasifikasikan kegiatan yang diobservasi. Sedangkan Teoritis-deduktif didasarkan pada deduksi dari teori. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi pemimpin yang efektif.

Yukl dalam Hari Mulyadi (2004:28-29) telah mengajukan taksonomi yang terintegrasi yang didasarkan atas suatu kombinasi dari pendekatan-pendekatan yang ada; Taksonomi yang dimaksud terdiri dari 14 kategori perilaku yang di golongkan ke dalam 4 (empat) dimensi, yaitu : (1) Membuat keputusan dengan kategori perilaku: merencanakan dan mengorganisasikan, memecahkan masalah, berkonsultasi dan mendelegasikan; (2) Mempengaruhi orang dengan kategori perilaku : memotivasi dan member inspirasi, mengakui dan member imbalan; (3) Membangun hubungan dengan kategori perilaku : membangun tim dan mengelola konflik, membentuk jaringan, mengembangkan dan membimbing serta mendukung; (4) Memberi-mencari informasi dengan kategori perilaku: memonitor, menjelaskan dan menginformasikan.

Salah satu fungsi integrasi manajemen sumber daya manusia adalah motivasi kerja. Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti menggerakkan . Motivasi kerja mengandung arti dorongan kerja, yaitu kadar upaya yang diarahkan seseorang untuk mencapai sasaran pekerjaan, Robbins dalam Hari Mulyadi (2004:15)

Teori motivasi dengan pendekatan isi lebih banyak menekankan pada faktor apa yang membuat karyawan melakukan suatu tindakan tertentu. Teori motivasi pendekatan proses tidak hanya menekankan pada faktor apa yang membuat karyawan bertindak, tetapi juga bagaimana karyawan tersebut termotivasi.

Teori Maslow tentang motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan

pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

Dimensi motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh 5 faktor, sebagaimana yang disampaikan oleh Abraham Maslow, bahwa kebutuhan manusia terdiri dari lima jenjang kebutuhan yaitu ; (1) psikologis; (2) keamanan; (3) social; (4) penghargaan; (5) aktualisasi diri. (Stephen P. Robbin; 2007:214).

Sedangkan indikator dari dimensi motivasi kerja yaitu; (1) kebutuhan rasa lapar, haus, perlindungan, kebutuhan biologis dan kebutuhan memperoleh penghasilan yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya; (2) keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional; (3) mencakup faktor kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dan persahabatan; (4) mencakup faktor penghormatan diri; (5) dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian tujuan potensi dan pemenuhan kebutuhan diri. (Stephen P. Robbin, 2007:214)

Hal penting dari pemikiran Maslow ini adalah: kebutuhan yang telah dipenuhi (sebagian atau keseluruhan) akan berhenti daya motivasinya, kemudian motivasinya berpindah ke upaya untuk memenuhi kebutuhan lainnya yang lebih tinggi.

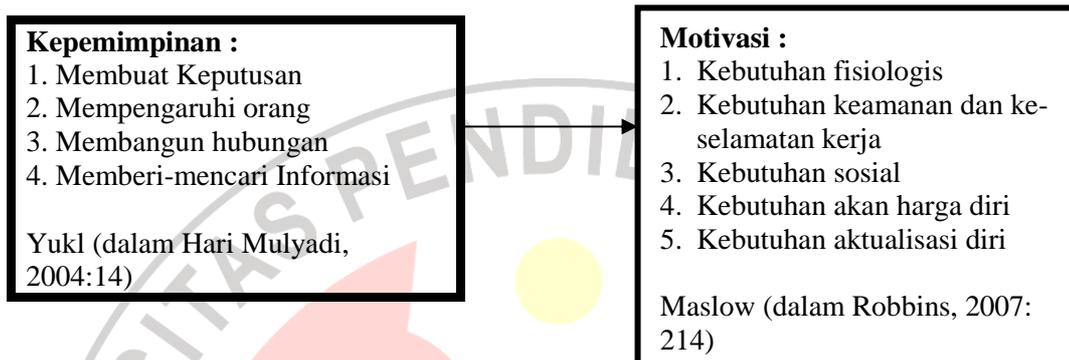
Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan. Menurut Wahjosumidjo (2007:197), kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Berdasarkan kerangka teori di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan atau pengaruh positif kepemimpinan terhadap tingkat motivasi kerja karyawan. Semakin baik dan tepat penerapan kepemimpinan maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja karyawan yang berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan.

Berikut gambar kerangka pemikiran penelitian yang disajikan pada Gambar 2.8 pada halaman berikut:



Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap tingkat motivasi kerja karyawan, maka disusun sebuah paradigma. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap tingkat motivasi kerja karyawan. Secara jelas digambarkan dalam Gambar 2.9 sebagai berikut:



GAMBAR 2.9
PARADIGMA PENELITIAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA
KARYAWAN

2.3 Hipotesis

Hipotesis menurut Uma Sekaran (2009:135) didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji

Sugiyono (2009:93) mengemukakan pengertian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, kerana jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Jadi, hipotesis merupakan kesimpulan atau pendapat yang masih kurang dan masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan pengertian teori yang telah diuraikan, maka hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan pada PT. Panca Kobra Sakti Bandung.