

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Motivasi Kerja

#### 2.1.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan konsep dalam psikologi yang telah menjadi bahan diskusi selama kurang lebih satu abad. Istilah motivasi diambil dari kata Latin “*movere*” yang berarti bergerak (Steers, Porter, dan Bigley, 1996). Berry (1998) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku. Spector (2000) menambahkan pemahaman mengenai motivasi dengan memberikan definisi bahwa “Motivation is concerned with the desire to acquire or to achieve some goals. That is, motivation derives from a person’s wants, needs, or desires”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan keinginan, kebutuhan, dan harapan seseorang untuk mencapai tujuan. Senada dengan definisi yang telah diberikan dua ahli sebelumnya, Munandar (2001) juga memandang motivasi sebagai suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Dengan kata lain, motivasi dapat dipandang sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan persistensi dari usaha mencapai tujuan (Robbins, 2003). Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang memunculkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku pada individu yang didasari keinginan, kebutuhan, dan harapan untuk dapat mencapai tujuan tertentu.

Kesimpulan dari definisi motivasi tersebut memiliki tiga komponen. Komponen pertama dari definisi tersebut menjelaskan bahwa individu dapat memunculkan (*arouse*) perilaku tertentu karena dilatarbelakangi oleh dorongan atau energi. Komponen kedua dari definisi motivasi tersebut menjelaskan mengenai arah dari perilaku yang akan ditampilkan sebagai langkah untuk mencapai tujuan seseorang (Greenberg dan Baron, 2003). Komponen terakhir dari definisi motivasi yang disebutkan di atas berkaitan dengan mempertahankan perilaku. Hal ini menjelaskan mengenai seberapa lama individu bertahan untuk berusaha mencapai tujuan mereka. Individu yang tidak bertahan mencapai tujuan maka dapat dikatakan bahwa individu tersebut tidak termotivasi.

Di dalam konteks organisasi, motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga hal yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik lingkungan kerja (Steers & Porter, 1991). Karakteristik individu meliputi minat, sikap, dan kebutuhan. Sementara itu, karakteristik pekerjaan meliputi variasi aktivitas yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, signifikansi tugas, dan tipe *feedback* yang diterima seseorang sebagai konsekuensi dari unjuk kerja. Di sisi lain, karakteristik lingkungan kerja dikategorikan menjadi dua yaitu hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja secara langsung (kelompok kerja), misalnya rekan kerja dan atasan, dan yang berkaitan dengan kebijakan organisasi, misalnya *reward* dan iklim organisasi. Diantara tiga hal tersebut, penelitian ini akan berfokus pada kepemimpinan atasan yang termasuk ke dalam karakteristik lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi kerja.

### 2.1.2 Teori Motivasi Kerja

Topik motivasi kerja telah menjadi bahan pertimbangan dan perhatian selama bertahun-tahun diantara para pemimpin dan peneliti (Steers & Porter, 1991). Sejumlah teori berusaha untuk menjelaskan kenapa orang berperilaku tertentu dan apa yang dapat pemimpin lakukan untuk mendorong munculnya perilaku tertentu sekaligus menekan munculnya perilaku yang tidak diinginkan (Adler, 1991).

Secara umum, teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu teori mengenai substansi atau isi motivasi kerja (*Substantive or Content Theories*) dan teori-teori mengenai mekanisme atau proses motivasi kerja (*Mechanical or process theories*) (Kanungo & Mendonca, 1994). Teori motivasi isi menjelaskan tingkah laku bekerja sebagai usaha karyawan untuk memuaskan beberapa kebutuhan mereka. Pendekatan ini memfokuskan pada upaya mengidentifikasi elemen internal yang penting dan menjelaskan bagaimana elemen ini diprioritaskan dalam diri individu. Teori-teori yang menggunakan pendekatan ini menekankan pada pertanyaan “apa yang menyebabkan seseorang termotivasi” (Yuwono dkk, 2005). Beberapa teori yang menggunakan pendekatan ini yaitu; 1). teori motif sosial dari Mc Clelland; 2). teori kebutuhan berjenjang dari Maslow; 3). teori ERG dari Alderfer; 4) teori dua faktor dari Herzberg.

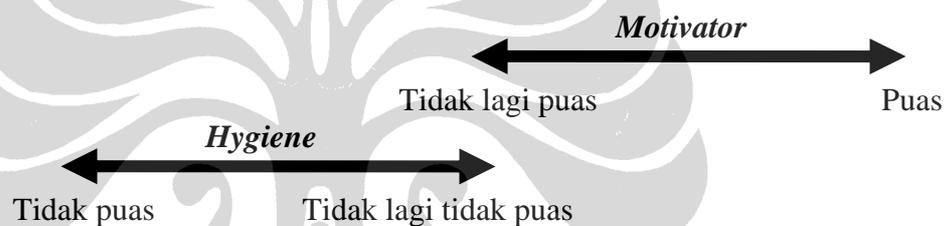
Selain teori motivasi isi, juga terdapat teori motivasi proses yang menggambarkan bagaimana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan (Yuwono dkk, 2005). Pendekatan ini memfokuskan pada proses psikologis tertentu yang mendasari perilaku. Teori-teori yang menggunakan pendekatan ini berusaha mencari jawaban atas pertanyaan “bagaimana proses motivasi yang berlangsung.” Beberapa teori yang menggunakan pendekatan ini adalah: *Reinforcement Theory*, *Goal Setting Theory*, *Expectancy Theory*, dan *Equity Theory*. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat pada penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan teori Dua Faktor dari Herzberg.

### 2.1.3 Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dari Herzberg merupakan teori motivasi isi yang menjelaskan tingkah laku bekerja sebagai usaha karyawan untuk memuaskan beberapa kebutuhan mereka (Kanungo dan Mendonca, 1994). Teori ini berawal dari penelitian yang dilakukan Herzberg bersama rekan-rekannya pada tahun 1959. Penelitian tersebut melibatkan sampel yang terdiri dari para akuntan dan insinyur untuk menggambarkan peristiwa-peristiwa saat mereka merasakan perasaan senang dalam pekerjaannya dan saat merasakan perasaan tidak senang dalam pekerjaannya. Herzberg bersama rekan-rekannya kemudian meneliti tema dari cerita-cerita tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar cerita-cerita mengenai kepuasan kerja melibatkan kesempatan bagi karyawan untuk merasakan *achievement*, *recognition*, *interesting work*, *increased responsibility*, *advancement*, dan/atau *learning*. Sementara itu, sebagian besar cerita mengenai ketidakpuasan kerja berkaitan dengan *unfair company policies*, *incompetent/unfair supervisors*, *bad interpersonal relations*, *unpleasant working conditions*, *unfair salary*, *threats to status*, and *job insecurity* (Sachau, 2007).

Herzberg menyebut faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dengan istilah faktor motivator. Faktor motivator mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan faktor intrinsik atau isi dari pekerjaan. Sementara itu, faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dikenal sebagai faktor *hygiene*. Faktor *hygiene* ini berkaitan dengan faktor-faktor ekstrinsik atau konteks dari pekerjaan (Munandar, 2001).

Faktor motivator dianggap sebagai sumber timbulnya rasa puas dalam bekerja. Seseorang akan merasakan kepuasan apabila sejumlah faktor motivator terpenuhi. Kurang adanya motivator akan menyebabkan seseorang merasa tidak lagi puas yang ada hubungannya dengan perkembangan psikologisnya. Oleh karena itu, faktor motivator ini juga sering disebut dengan *satisfier*. Adapun faktor *hygiene* dianggap sebagai sumber timbulnya rasa tidak lagi tidak puas dalam bekerja. Terpenuhinya faktor ini dapat dikaitkan dengan sekedar memenuhi kebutuhan dasar seseorang, misalnya perasaan aman dan perasaan diterima, sehingga seseorang merasa tidak lagi tidak puas. Kurang terpenuhinya faktor *hygiene* akan menimbulkan rasa tidak puas sehingga faktor *hygiene* sering disebut dengan *dissatisfier*. Penjelasan tersebut dapat dipahami melalui gambar di bawah ini:



**Gambar 2.1 Kutub Kepuasan Kerja dan Kutub Ketidakpuasan Kerja (Munandar, 2001).**

Dalam beberapa jurnal ditemukan bahwa Herzberg menuai banyak kritik terutama yang menyangkut unidimensional atau multidimensional dari teori yang dikemukakannya. Burke (1965) meneliti bahwa faktor *hygiene* dan faktor *motivator* yang dikemukakan Herzberg bukanlah satu dimensi atau unidimensi, tetapi juga tidak dapat dilihat sebagai konstruk yang terpisah atau independen. Walaupun Herzberg mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan multidimensional, berbagai penelitian yang telah dilakukan menjelaskan bahwa istilah “*satisfier-dissatisfier*” lebih cocok digunakan daripada klasifikasi “intrinsik” dan “ekstrinsik” (Ewen, Hulin, Smith, & Locke, 1996). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memandang dua faktor dari motivasi kerja yang dikemukakan oleh Herzberg sebagai dua faktor yang berbeda namun bukanlah konstruk yang terpisah, yaitu sebagai faktor *hygiene-motivator*.

Faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok faktor motivator cenderung merupakan faktor-faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok faktor *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif. Motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif merujuk pada usaha seseorang untuk meningkatkan kemampuan-kemampuannya sesuai dengan tuntutan dan/atau menciptakan peluang dimana ia dapat menggunakan kemampuan-kemampuannya untuk dapat berunjuk-kerja yang tinggi. Sebaliknya, motivasi kerja seseorang yang lebih reaktif, cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya. Ia baru mau bekerja jika didorong atau dipaksa (dari luar dirinya) untuk bekerja (Munandar, 2001).

Faktor *hygiene* meliputi faktor-faktor sebagai berikut:

1. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policies and administration*)

Aspek ini merupakan derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Aspek ini meliputi keadegan organisasi dan manajemen perusahaan, peraturan dan administrasi perusahaan.

2. Penyeliaan (*supervision*)

Aspek ini merupakan derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh karyawan dari atasannya. Aspek ini meliputi keadilan atasan dalam memperlakukan karyawan ketika atasan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada karyawan.

3. Gaji (*Salary*)

Aspek ini merupakan derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan perilaku-kerja karyawan. Aspek ini meliputi semua keadaan yang menyangkut upah, kenaikan upah, dan harapan karyawan tentang upah

4. Hubungan interpersonal (*interpersonal relationship*)

Aspek ini merupakan derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan; Aspek ini meliputi interaksi antara karyawan dengan penyelia, bawahan, dan rekan kerjanya. Hubungan ini

dapat bersifat sosial maupun sosioteknikal (yang berhubungan dengan pekerjaan).

5. Kondisi kerja (*working condition*)

Aspek ini merupakan derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya. Aspek ini meliputi kondisi fisik tempat karyawan bekerja, termasuk fasilitas dan ciri-ciri ruangan.

6. Keamanan Kerja (*job security*),

Aspek ini merupakan derajat rasa aman yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki. Aspek ini meliputi kestabilan perusahaan, kedudukan yang pasti dan jelas, dan masa jabatan yang pasti.

Sementara itu, di bawah ini akan dijelaskan faktor-faktor yang termasuk ke dalam faktor motivator seperti yang diungkapkan oleh Munandar (2001) dan Robbins (2006), yaitu:

1. Tanggung jawab (*responsibility*)

Aspek ini merupakan besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja untuk menjalankan fungsi jabatan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan pengarahan yang diterimanya. Aspek ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan tanggung jawab dan otoritas.

2. Kemajuan (*advancement*)

Aspek ini merupakan kesempatan karyawan untuk dapat maju dalam pekerjaannya. Faktor ini meliputi elemen-elemen situasi yang memungkinkan untuk mempelajari keahlian baru atau kesempatan untuk maju, meningkat, atau semakin baik.

3. Pekerjaan itu sendiri (*Work it Self*)

Aspek ini merupakan tantangan yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya. Aspek ini meliputi pelaksanaan kerja yang aktual yang dapat dilihat dari rutinitas, jumlah pekerjaan, sifat pekerjaan.

4. Prestasi (*achievement*)

Aspek ini merupakan besar kecilnya daya dorong seseorang untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Aspek ini meliputi keberhasilan

ataupun kegagalan yang dinilai secara spesifik, misalnya pelaksanaan kerja, penyelesaian masalah, dan usaha untuk mempertahankan keberhasilan.

5. Penghargaan atau perhatian (*recognition*)

Aspek ini merupakan besar kecilnya pengakuan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya. Aspek ini meliputi segala tindakan peringatan, pujian, atau teguran yang dapat bersumber dari penyelia, manajemen sebagai suatu kekuatan interpersonal, rekan kerja, dan masyarakat umum.

## 2.2 Kepemimpinan

### 2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah tema yang telah didiskusikan selama berabad-abad dan secara formal telah diteliti oleh para psikolog dan organisasi untuk beberapa dekade (Rich, 2002). sebelum membahas lebih jauh mengenai kepemimpinan, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai berbagai definisi tentang kepemimpinan yang diungkapkan oleh beberapa ahli.

Stogdill (1974 dalam Berry, 1998) menyatakan bahwa definisi dari "*leadership*" (kepemimpinan) adalah (1) sebagai suatu rangkaian tingkah laku, (2) sebagai sebuah karakteristik kelompok, dan (3) sebagai atribut personal. Sebagai suatu rangkaian tingkah laku, kepemimpinan telah didefinisikan sebagai memainkan peran, membuat struktur kelompok, dan sebagai motivator kelompok untuk mencapai tujuan. Sementara itu, sebagai sebuah karakteristik kelompok, kepemimpinan dapat dikatakan sebagai fokus dari aksi kelompok, sebuah alat dari pencapaian tujuan kelompok, dan sebuah hasil dari interaksi kelompok dimana seorang individu mengarahkan aktivitas sebuah kelompok menuju suatu tujuan bersama. Sedangkan sebagai atribut personal, kepemimpinan dideskripsikan sebagai sebuah *trait* kepribadian dan sebagai sebuah karakteristik yang berhubungan dengan kekuatan sosial (Berry, 1998). Dalam sumber yang lain, Yukl (1994 dalam Steers, Porter, & Bigley, 1996) mengkonseptualisasikan kepemimpinan di tempat kerja sebagai proses pengaruh sosial dimana individu menggunakan pengaruh secara intensif pada individu lain untuk membangun

perilaku dan hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi. Proses mempengaruhi ini dilakukan untuk meningkatkan kontribusi individu pada realisasi dari tujuan kelompok (Haslam, 2001).

Berdasarkan beberapa penjelasan yang diungkapkan di atas, kepemimpinan dapat dimaknai sebagai proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menampilkan perilaku yang diharapkan perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

### 2.2.2 Teori Kepemimpinan

Berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan oleh berbagai penelitian dalam upaya menjelaskan perilaku pemimpin yang efektif. Pada awalnya, peneliti berusaha mengkaji ciri-ciri dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin dalam teori ciri kepribadian. Selanjutnya, peneliti mengemukakan bahwa ada perilaku khusus yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Pendekatan teori perilaku ini dapat dijelaskan dalam empat teori (Robbins, 2006), yaitu: Penelitian Universitas Negeri Ohio (*Initiating Structure vs Consideration*), Penelitian Universitas Michigan (*Employee-Oriented vs Oriented Production*), *Managerial Grid*, dan Penelitian Skandinavia. Beberapa peneliti mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan hal lain yang mampu mengisolasi kondisi-kondisi situasi itu (Robbins, 2006), sehingga timbul teori *Contingency*. Beberapa teori yang menggunakan pendekatan ini adalah: Teori *Contingency* menurut Fiedler, Teori Situasional menurut Hersey dan Blanchard, dan Model Partisipasi- Pemimpin menurut Vroom dan Yetton.

Munandar (2001) menjelaskan, dalam proses yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Corak interaksi inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya. Pada pendekatan perilaku pemimpin yang efektif, misalnya pada teori *contingency* dari Fiedler atau pada teori kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi bawahan, pemimpin mendiagnosis dahulu keadaan bawahan dan berdasarkan kesimpulannya ia menggunakan gaya

kepemimpinannya yang dianggap sesuai dengan kondisi bawahannya. Pada kepemimpinan transaksional dan transformasional, pemimpin berupaya mengubah bawahannya agar mau bekerja lebih keras mencapai prestasi yang lebih tinggi dan bermutu (Munandar, 2001). Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka teori yang digunakan adalah kepemimpinan transaksional dan transformasional yang akan dijelaskan secara lebih mendetail pada bagian selanjutnya.

### 2.2.3 Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional berawal dari penelitian Burns (1975 dalam Barbuto, 2005) mengenai kepemimpinan di dalam politik. Ia menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana pemimpin mempengaruhi perubahan yang signifikan terhadap perilaku bawahan. Ia membedakan kepemimpinan menjadi kepemimpinan transaksional dan transformasional (Yukl, 2006). Menurut Burns, kepemimpinan transaksional mendorong pengikutnya dengan cara memperlihatkan minat pribadi pengikutnya dan saling menukarkan manfaat pada pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan nilai, keyakinan, dan sikap bawahan oleh pemimpin.

Kemudian pada tahun 1985, Bass (Barbuto, 2005) mengembangkan tipologi perilaku kepemimpinan ke dalam kategori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Bass (1985 dalam Wutun, 2004) mengidentifikasi *laissez faire*, *management by exception*, dan *contingent reward* sebagai inti dari kepemimpinan transaksional. Sementara itu, kepemimpinan transformasional meliputi karisma (*charisma*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individual consideration*). Melalui perbaikan teori dan penelitian, komponen ke empat dari kepemimpinan transformasional diidentifikasi yaitu *inspirational motivation*. Kemudian, setelah “karisma” diteliti lebih lanjut dan mendapatkan banyak kritik karena secara potensial tidak sesuai dengan transformasional yang ideal, istilah “karisma” diganti dengan *idealized influence* (Barbuto, 2005).

Meskipun Burns dan Bass sama-sama tertarik pada topik kepemimpinan ini, ada beberapa hal yang mendasari perbedaan di antara teori mereka (Wutun, 2001). Salah satu perbedaannya adalah Burns memandang kepemimpinan transformasional berada dalam satu kontinum yang sama dengan kepemimpinan transaksional. Di lain pihak, secara konseptual dan empiris, Bass melihat bahwa seorang pemimpin akan memperlihatkan pola yang berbeda dari kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kebanyakan pemimpin memperlihatkan kedua tipe kepemimpinan tersebut dalam jumlah dan intensitas yang berbeda dan saling melengkapi (Bass, 1985).

Bass & Avolio (1994 dalam Wutun, 2004) menegaskan bahwa teori kepemimpinan transformasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan transaksional. Masih dalam sumber yang sama, Bass dan Steidlmeier (1998 dalam Wutun, 2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang “paling baik” adalah kepemimpinan transformasional dan sekaligus transaksional. Hal ini bisa dimungkinkan karena peran kepemimpinan transformasional adalah untuk memperbesar efektivitas kepemimpinan transaksional (Bass, 1985). Meskipun teori kepemimpinan transaksional merupakan bentuk lain dan berbeda dengan teori kepemimpinan transformasional, namun teori kepemimpinan transaksional dan transformasional saling mendukung dan tidak saling mengganti. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan memandangnya sebagai dua hal yang berbeda namun tidak terpisah, yaitu sebagai kepemimpinan transaksional-transformasional (Bass, 1985).

#### **2.2.4 Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional (Bass, 1985) dikarakteristikan dengan pertukaran terhadap satu hal yang bernilai yang terjadi diantara pemimpin dan bawahan (imbalan kontingen) dan intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dengan cara memonitor dan mengkoreksi kesalahan di dalam menjalankan proses organisasi (*active management by exception*) maupun sebagai reaksi terhadap standar yang tidak terpenuhi (*pasive management by exception*) (Masi dan Cooke, 2000). Pada intinya, kepemimpinan transaksional menekankan pada proses

hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan persetujuan antara pemimpin dan bawahannya dimana proses pertukaran yang terjadi tersebut dapat menimbulkan kepatuhan bawahan terhadap permintaan pemimpin meskipun hal ini tidak menimbulkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan tugas (Wutun, 2001; Yukl, 2006). Sementara itu, menurut Ball, Trevino, dan Sims (1992 dalam Masi dan Cooke, 2000), baik *active* maupun *passive management by exceptional* yang terdapat di dalam kepemimpinan transaksional dianggap sebagai hukuman dan akan mengarah pada emosi dan unjuk kerja negatif pada bawahan sehingga mengurangi kecenderungan mereka untuk berperilaku melebihi dari peran yang dimiliki.

Bass (1985) mengatakan bahwa seorang pemimpin transaksional mengetahui dan berusaha memperjelas peran dan tugas yang perlu dilakukan oleh bawahan demi tercapainya tujuan. Hal ini memberikan keyakinan pada bawahan untuk mengeluarkan usaha demi peran dan tugas tersebut. Seorang pemimpin transaksional juga mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh bawahan dan menegaskan bahwa keinginan dan kebutuhan tersebut dapat dipenuhi bila bawahan memberikan usaha yang diperlukan demi tercapainya tujuan. Dengan kata lain, pemimpin akan menukar imbalan dan janji akan imbalan untuk setiap usaha yang dikeluarkan oleh bawahan.

### 2.2.5 Aspek-aspek Dalam Kepemimpinan Transaksional

Di dalam kepemimpinan transaksional, Wutun (2004) menjelaskan bahwa terdapat empat aspek perilaku sebagai berikut:

#### 1. *Contingent Reward* (CR)

Aspek ini mencerminkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada *trading action* (tindakan tukar-menukar). Kepemimpinan CR ditunjukkan oleh upaya pemimpin untuk meyakinkan pemberian imbalan (imbalan eksplisit dan harapan-harapan-implisit) terhadap hasil kerja bawahan. Kepemimpinan CR mengagaskan bahwa tersedia *reward* bagi bawahan. Hal tersebut merupakan bentuk pertukaran aktif dan positif antara pemimpin dan bawahan. Artinya, bawahan yang mampu memperlihatkan prestasi memuaskan harus juga

mendapatkan *reward* yang memuaskan. *Reward* tersebut tidak hanya tersedia dalam bentuk material tetapi juga berupa pujian, pengakuan, promosi, dan ucapan selamat.

2. *Management by exception active* (MEA)

*Management by exception active* memberikan penjelasan tentang keaktifan pemimpin untuk melakukan tindakan kontrol terhadap tugas-tugas bawahan. Oleh karena itu, atasan sebagai pemimpin berusaha untuk aktif memonitor, mengontrol, mengancam, dan segera melakukan tindakan perbaikan. Barbuto (2005) menambahkan bahwa pemimpin yang MEA, secara reguler mencari kegagalan dan menggunakan sistem yang memperingatkan akan terjadinya kegagalan sebelum kegagalan itu benar-benar terjadi. Selain itu, pemimpin juga menyiapkan tindakan-tindakan yang diperuntukkan bila terjadi kegagalan tertentu dan menggunakan hukuman bila diperlukan.

3. *Management by exception passive* (MEP)

Pemimpin MEP berasumsi bahwa bawahan mampu untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, atasan sebagai pemimpin memperlihatkan sikap dan perilaku pasif, seperti menunggu untuk melakukan tindakan koreksi. Akan tetapi apabila menghadapi persoalan penting dan serius, atasan melakukan pembelaan diri dengan menyalahkan bawahan bahkan menuntut bawahan.

3. *Laissez Faire* (LF)

Pemimpin LF mencerminkan perilaku atasan yang berorientasi pada kepemimpinan yang bersifat *defensive-reactive* (menghindar untuk memimpin). Kepemimpinan LF dapat dilihat melalui ciri-ciri perilaku/tindakan pemimpin seperti hanya akan bertindak bila masalahnya telah kronis. Selain itu, mencari-cari alasan mengomentari kesalahan bawahan, menolak berpendapat, menghindari mengambil keputusan, dan membesar-besarkan kesalahan bawahan. Ciri lainnya, gagal menindaklanjuti permintaan dan keluhan bawahan bahkan tidak berada di tempat pada saat dibutuhkan dan baru bertindak jika telah terjadi ketidakberesan.

### 2.2.6 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menekankan pertukaran sosial (*social exchange*) antara pemimpin dan bawahan dalam bentuk perjanjian psikologis dan oleh karena itu menstimulasi perilaku yang melebihi peran yang dimiliki. Steers, Porter, dan Bigley (1996) menjelaskan, pemimpin transformasional mempertimbangkan secara individual sehingga mereka memberikan perhatian dengan seksama terhadap perbedaan pada karyawan. Pada kepemimpinan transformasional, pemimpin bertindak sebagai mentor bagi bawahan yang membutuhkan bantuan untuk tumbuh dan berkembang. Pemimpin yang berperilaku seperti pemimpin transformasional lebih cenderung dilihat oleh rekan kerja dan bawahan sebagai pemimpin yang memuaskan dan efektif.

Pada dasarnya, pemimpin transformasional dipandang sebagai pemimpin yang dapat meningkatkan kesadaran bawahan untuk mencapai hasil tertentu melebihi transaksi yang bersifat ekonomis, yaitu dengan cara memperluas dan meningkatkan kebutuhan bawahan serta mendorong bawahan untuk menggapai minat pribadinya (Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

Menurut Steers, Porter, dan Bigley (1996), karyawan tidak hanya melakukan pekerjaan dengan lebih baik ketika mereka meyakini bahwa pemimpin mereka adalah pemimpin transformasional, tetapi juga merasa lebih puas dengan sistem penilaian performa perusahaan. Dengan kepemimpinan transformasional, bawahan merasa percaya, kagum, setia, dan hormat kepada pemimpin dan mereka termotivasi untuk dapat melakukan sesuatu melebihi dari apa yang mereka perkirakan dapat lakukan (Yukl, 2006). Berdasarkan Bass (dalam Yukl, 2006), pemimpin mentransformasi dan memotivasi bawahan dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya penyelesaian tugas, (2) mempersuasi mereka untuk dapat melampaui minat pribadi yang dimiliki terhadap tercapainya tujuan perusahaan atau kelompok, dan (3) mengaktivasi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional sebaiknya dilakukan karena membuat perbedaan besar di dalam performa perusahaan di semua level (Steers, Porter, dan Bigley, 1996).

### 2.2.7 Aspek-aspek Dalam Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari lima aspek perilaku, yaitu:

1. *Attributed Charisma (AC)*

Pemimpin memperlihatkan bakat dan kemampuan yang luar biasa, percaya diri, berwibawa, dan tenang serta matang secara emosional sebagai seorang pemimpin. Hal ini menimbulkan penghargaan dan kebanggaan bawahan (Wutun, 2004). Penghargaan dan kebanggaan ini yang menyebabkan para bawahan menjadikan keyakinan pemimpin mereka sebagai keyakinan mereka sendiri (Oakley dan Williams, 2004).

2. *Idealized Influence (II)*

Pemimpin II, mencerminkan pemimpin yang mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pemimpinnya. Pemimpin mempengaruhi bawahan melalui komunikasi dengan memberi penekanan pada pentingnya nilai, asumsi, komitmen, keyakinan, tekad, akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan. Pemimpin memperlihatkan kepercayaannya pada cita-citanya, keyakinan dan nilai-nilai hidupnya (Rizka, 2007).

3. *Inspirational Motivation (IM)*

Merupakan proses yang terjadi ketika pemimpin menstimulasi bawahan. Hal ini sering melibatkan tantangan-tantangan dalam pekerjaan dan kekuasaan (Oakley dan Williams, 2004). Inspirasi merupakan perilaku pemimpin, seperti menyampaikan visi yang menarik, yang menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada usaha bawahan, dan mencontohkan perilaku yang tepat (Steers, Porter, dan Bigley, 1996). Dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan bawahan, pemimpin memotivasi bawahan. Semangat

individu dan kelompok dimunculkan karena pemimpin menampilkan antusiasme dan optimisme (Boerner, Eisenbeiss, Griessier, 2007).

#### 4. *Intellectual Stimulation* (IS)

*Intellectual Stimulation* terhadap karyawan adalah faktor ke empat dalam kepemimpinan transformasional. Bass mengungkapkan *intellectual stimulation* meliputi perilaku-perilaku yang mendorong bawahan untuk menjadi pemecah masalah yang kreatif. Pemimpin yang menstimulasi secara intelektual berkeinginan dan mampu untuk menunjukkan cara baru dalam melihat suatu masalah pada karyawan. Pemimpin tersebut juga mengajarkan karyawan untuk memandang kesulitan-kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan menekankan solusi rasional (Steers, Porter, dan Bigley, 1996). Pemimpin menstimulasi bawahan dengan menanyakan asumsi, menyusun ulang masalah, dan menghadapi situasi lama dengan cara-cara yang baru (Boerner, Eisenbeiss, Griessier, 2007).

#### 5. *Individual Consideration* (IC)

Mencakup perilaku-perilaku pemimpin yang memberikan dukungan khususnya pada bawahan, seperti mengekspresikan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan menugaskan proyek khusus yang akan menimbulkan kepercayaan diri bawahan (Steers, Porter, dan Bigley, 1996). Pemimpin memberikan perhatian pada kebutuhan masing-masing bawahan terhadap prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai *coach* dan mentor (Boerner, Eisenbeiss, Griessier, 2007). Bawahan sukses berkembang pada level potensi yang lebih tinggi. Kesempatan belajar yang baru adalah diberikan dan perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan diperhitungkan.

### 2.2.8 Kepemimpinan Atasan yang Dipersepsikan Karyawan

Persepsi merupakan proses dimana individu mengorganisasi dan menginterpretasikan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna pada

lingkungan. Persepsi juga dinyatakan sebagai proses pemaknaan suatu stimulus (Robbins & Judge, 2007).

Robbins & Judge (1997) menjelaskan bahwa terdapat sejumlah faktor yang dapat membentuk dan mendistorsi persepsi. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari pelaku persepsi, objek atau target yang dipersepsi, atau faktor dalam situasi. Faktor pada pelaku persepsi merupakan karakteristik personal dari individu yang bersangkutan, meliputi sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman sebelumnya, dan harapan. Faktor dari objek atau target yang dipersepsi adalah karakteristik target yang meliputi kedekatan, latar belakang, gerakan, bunyi, ukuran, dan sebagainya. Sedangkan faktor dalam situasi meliputi konteks dimana seseorang mempersepsikan sesuatu, yaitu terkait dengan waktu, tempat, dan keadaan sosial.

Persepsi penting untuk dipelajari karena persepsi merupakan faktor yang menentukan terbentuknya sikap dan pembentukan perilaku terhadap stimulus tertentu (Robbins & Judge, 2007). Perilaku manusia semata-mata didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas yang ada, bukan mengenai realitas itu sendiri (Robbins, 2006). Karyawan melihat dunia kerja secara berbeda-beda untuk berbagai alasan. Mereka berbeda dalam hal kepribadian, kebutuhan, faktor demografik, dan pengalaman. Selain itu, mereka melihat dirinya berbeda dalam lingkungan fisik, periode waktu, dan lingkungan sosial. Apapun alasannya, mereka bertindak berdasarkan persepsinya masing-masing (Newstrom & Davis, 1997).

Di dalam dunia kerja, karyawan lazim memberikan evaluasi terhadap rekan kerja, bawahan, maupun atasan (Furnham, 2005). Evaluasi yang diberikan merupakan persepsi karyawan terhadap lingkungannya. Bass (1985) mengatakan bahwa untuk melihat gaya kepemimpinan atasan, akan lebih obyektif bila kita melihat dari segi bawahan dalam menilai gaya kepemimpinan atasannya daripada atasan yang menilai sendiri bagaimana ia menampilkan gaya kepemimpinannya.

### 2.3 Dinamika Interaksi Motivasi Kerja Karyawan dan Kepemimpinan Atasan yang dipersepsikan Karyawan di Pertamina

Penelitian ini dilakukan seiring dengan munculnya fenomena di Indonesia mengenai perubahan status menjadi persero pada Pertamina, yang mendorong semua pihak dalam Pertamina untuk bersama-sama melakukan berbagai perubahan dalam berbagai aspek dalam perusahaan. Salah satu aspek yang sangat penting untuk dilakukan perubahan adalah sumber daya manusia. Dalam penelitian ini, sisi psikologis dari sumber daya manusia di PT. Pertamina (Persero) yang ingin ditelusuri lebih jauh adalah motivasi kerja dan kepemimpinan. Penelitian ini ditujukan untuk memahami interaksi antara motivasi kerja karyawan dan kepemimpinan yang dipersepsikan karyawan di Pertamina.

Penelitian ini melibatkan teori motivasi kerja menurut Herzberg dan teori kepemimpinan menurut Bass yang belum pernah ditinjau dalam penelitian sebelumnya. Peneliti memilih untuk menggunakan teori motivasi menurut Herzberg karena teori motivasi ini paling cocok digunakan dalam konteks pekerjaan. Selain itu, teori motivasi kerjadari Herzberg telah mengelompokkan faktor-faktor dalam pekerjaan ke dalam faktor *hygiene* yang apabila terpenuhi maka akan menimbulkan tidak-tidak puas (*dissatisfied*) dan faktor motivator yang apabila terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan (*satisfied*). Faktor *motivator* berhubungan dengan isi pekerjaan (*job content*) sehingga sering disebut sebagai faktor intrinsik. Sebaliknya, faktor *hygiene* berhubungan dengan konteks dari pekerjaan (*job context*) sehingga sering disebut sebagai faktor ekstrinsik. Adler (1991) menyatakan bahwa teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Herzberg telah dilakukan di negara-negara Asia, di mana faktor *hygiene* menjadi hal yang lebih dominan dalam memotivasi karyawan. Pernyataan ini didukung oleh Kanungo dan Mendonca (1994) yang mengatakan bahwa pada negara-negara berkembang, faktor-faktor seperti ekonomi dan keamanan sosial dianggap lebih penting dalam hidup ketimbang kebebasan dan kekuasaan dalam pekerjaan. Oleh karena Indonesia merupakan salah satu negara Asia yang sedang berkembang, maka dapat dikatakan bahwa faktor *hygiene* dapat menjadi faktor yang dominan pada karyawan di Indonesia. Di sisi lain, Sachau (2007) mengatakan bahwa

faktor-faktor *motivator* yang dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan diperlukan berkaitan dengan munculnya perasaan positif terhadap pekerjaan dan pertumbuhan psikologis. Dengan demikian, *performance* yang ditampilkan akan sesuai dengan harapan perusahaan.

Selain motivasi kerja, variabel lain yang terkait dalam penelitian adalah kepemimpinan. Yukl (1994) mendefinisikan kepemimpinan di tempat kerja sebagai proses pengaruh sosial dimana individu menggunakan pengaruh secara intensif pada individu lain untuk membangun perilaku dan hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi (Steers, Porter, & Bigley, 1996). Menurut Hollander (1985) dan Smith (1995a) (dalam Haslam, 2001), kepemimpinan juga dapat dimaknai sebagai proses yang mempengaruhi orang lain dalam suatu cara yang meningkatkan kontribusi mereka pada realisasi dari tujuan kelompok. Definisi-definisi di atas mengandung arti bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya, termasuk membangkitkan motivasi bawahan untuk menampilkan perilaku kerja yang diharapkan agar tujuan perusahaan tercapai.

Menurut Kotter (1996, dalam Davis, 2004), berkembangnya pemahaman mengenai hubungan kepemimpinan dan motivasi adalah hal yang penting karena hanya pemimpin yang dapat memotivasi tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mengubah perilaku dalam cara-cara tertentu. Di dalam proses kepemimpinan terjadi hubungan sebab akibat yang bersifat tidak langsung dimana perilaku kepemimpinan dapat menjadi variabel bebas maupun variabel tidak bebas (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). Dalam kaitannya dengan motivasi, maka kepemimpinan merupakan variabel bebas karena termasuk ke dalam faktor situasi kerja secara langsung yang mempengaruhi motivasi kerja. Pemimpin dapat mempengaruhi bawahan tetapi perilaku pemimpin dipengaruhi oleh bawahan dan situasi. Sehubungan dengan penelitian, maka kepemimpinan yang ingin diketahui interaksinya terhadap motivasi kerja adalah kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Sementara itu, teori kepemimpinan yang dipilih oleh peneliti adalah teori kepemimpinan transaksional-transformasional dari Bass. Hal ini berdasarkan pada pertimbangan bahwa pola-pola perilaku yang diperlukan oleh para pemimpin dalam Pertamina sesuai dengan perilaku yang terdapat pada teori

kepemimpinan tersebut. Beberapa penelitian mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional dan motivasi telah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Yammarino dan Dubinsky (1994 dalam Oakley dan Williams, 2004) memberikan kesimpulan bahwa pemimpin sebaiknya memupuk motivasi dan performa bawahan melalui suatu dasar individual pada tiap bawahan. Pada penelitian ini juga diketahui bahwa pertimbangan individual adalah satu dimensi dari kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi motivasi. Selain penelitian di atas, Oakley-Williams (2004) juga mengemukakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan motivasi kerja. Di dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan proses pertukaran imbalan antara pemimpin dan karyawan, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai pada karyawan melalui komunikasi. Menurut penelitian tersebut, diperlukan strategi pemilihan penerapan kepemimpinan dalam usaha memberikan motivasi pada karyawan. Strategi pemilihan penerapan kepemimpinan transaksional dan transformasional sebaiknya dilakukan berdasarkan karakteristik perusahaan dan karakteristik karyawan. Pertamina sebagai perusahaan yang saat ini berstatus persero memiliki karakteristik yang berbeda bila dibandingkan dengan status sebelumnya. Pertamina sedang mentransformasi diri menjadi perusahaan yang mampu bersaing di kancah internasional dengan melakukan berbagai terobosan, salah satunya adalah melakukan pembenahan internal (BUMN Track, 2008). Agar perubahan “bergaung” hingga ke unit terbawah, pemimpin diharapkan bisa mengajak dan menularkan hingga ke bawah. Pemimpin bukan hanya di *top management*, kepemimpinan itu ada di beberapa *layer*. Selain mengandalkan pada *role models* mengenai bagaimana pemimpin mengajak dan bagaimana pemimpin memberikan contoh, untuk dapat terjadinya perubahan, maka juga diterapkan sistem *coaching*. Pada saat ini Pertamina juga sedang berusaha menerapkan konsep *Performance Management System* (PMS) yang berdasarkan sistem *reward and consequences* yang proporsional dan berkeadilan (Warta Pertamina, 2007). Setiap karyawan akan mendapatkan *reward* sesuai dengan prestasi yang diperoleh. Hal ini mengandung makna bahwa generasi penerus membutuhkan kepemimpinan

transaksional dan transformasional. Wutun (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mampu mendukung dan melengkapi kualitas pemimpin transformasional. Kedua teori kepemimpinan tersebut dapat diperankan secara bersama oleh seorang pemimpin, sebab keduanya saling mendukung dan tidak saling mengganti. Secara lebih lanjut ia menjelaskan bahwa kemampuan pribadi pemimpin mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam ukuran mutu tertentu. Proses hubungan yang bermutu akan berdampak pada persepsi bawahan. Semakin positif persepsi bawahan terhadap proses hubungan yang dibangun akan berdampak semakin kuat terhadap peningkatan sikap, motivasi, usaha, dan perilaku usaha bawahan, baik pribadi, kelompok, maupun organisasi (Wutun, 2004). Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasan diperlukan karena penilaian mengenai efektivitas kepemimpinan hanya dapat dilihat dengan obyektif jika dilakukan oleh bawahan daripada pemimpin itu sendiri (Bass, 1985). Oleh karena itu, untuk mengetahui kepemimpinan di Pertamina dalam penelitian ini menggunakan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasan.