

## 1. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Penelitian

Berbagai perubahan tatanan global dalam dunia bisnis begitu berpengaruh terhadap Indonesia. Hal ini menimbulkan semangat antimonopoli dan proteksi yang memaksa Indonesia membenahi beberapa sistem yang sudah mapan selama puluhan tahun (Warta Pertamina, 2006). Salah satu contohnya adalah harus mengubah UU No. 44 Prp Tahun 1960 tentang Pertambangan Migas dan UU No. 8 Tahun 1971 tentang Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara. Dua UU tersebut memberikan hak monopoli kepada perusahaan milik negara di bidang migas, yaitu Pertamina. Sejalan dengan hal tersebut, pada tahun 2001 terbitlah UU No. 22 tentang Migas. UU ini menyebabkan perubahan status Pertamina dari BUMN menjadi PT (persero). Berlakunya UU No. 22 Tahun 2001 berakibat bahwa peran khusus Pertamina sebagai pengatur, operator tunggal, dan sebagai pengelola sumber alam migas di Indonesia pun telah berakhir (Warta Pertamina, 2006). Perubahan status yang terjadi tentunya juga menyebabkan terjadinya perubahan tujuan dari Pertamina. Salah satu tujuan didirikannya PT. Pertamina (Persero) adalah mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perseroan secara efisien dan efektif (Media Pertamina, 2007).

Berkaitan dengan perubahan status perusahaan, Pertamina menghadapi tantangan yang tidak ringan karena kondisi eksternal dan internal telah berubah. Hal itu yang mendorong Pertamina untuk dapat melakukan perubahan lebih cepat. Dalam persaingan dunia usaha yang semakin tinggi saat ini, perusahaan harus dapat mengembangkan dan mengolah sumber daya yang dimilikinya, antara lain sumber daya manusia (SDM). SDM adalah penggerak utama suatu organisasi atau perusahaan (Adianto, Agustin, dan Trindira, 2005). SDM bukan semata sebagai faktor produksi di dalam perusahaan, namun lebih dari itu yaitu sebagai penentu (subjek) dari lingkaran kesisteman sebuah perusahaan. Apakah sistem itu efektif berjalan atau tidak, tergantung kepada manusia yang ada di organisasi di mana sistem itu berada. Nawawi (1998 dalam Warta Pertamina, 2007) menjelaskan bahwa manusia sangat penting bagi organisasi, khususnya bagi perusahaan atau industri. Menurutnya, SDM akan mewarnai dan memberikan bentuk, bahkan yang

menentukan jatuh atau banggunya sebuah perusahaan. Lebih dari itu, Adianto, Agustin, dan Trindira (2005) menjelaskan bahwa pencapaian tujuan perusahaan akan terlaksana dengan optimal bila sumber daya manusianya menunjukkan unjuk kerja yang baik. Unjuk kerja itu sendiri merupakan hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan, dan peluang (Munandar, 2001). Demikian pentingnya peranan SDM, maka dapat dikatakan untuk dapat sukses dalam melakukan perubahan di dalam perusahaan, Pertamina perlu memberikan perhatian ekstra terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam penelitian ini, peneliti akan mencermati motivasi kerja berdasarkan pemahaman bahwa motivasi yang tinggi merupakan kontributor penting terhadap unjuk kerja yang optimal (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000).

Motivasi kerja dipandang sebagai suatu konsep yang dapat menjelaskan mengapa seseorang bertingkah laku tertentu di tempat kerja (Kanungo & Mendonca, 1994). Membahas tentang motivasi maka tidak dapat terlepas dari perannya sebagai pendorong keinginan seseorang dan inilah yang menjadikan seseorang menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk berperan dengan baik (Anoraga, 2001).

Perilaku yang termotivasi (*motivated behavior*) merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh French (1994) bahwa perilaku yang termotivasi (*motivated behavior*) menggambarkan sejauh mana individu akan menggunakan kemampuan yang dimiliki. Perilaku yang termotivasi merupakan komponen penting karena berkaitan dengan keinginan dan kesediaan karyawan untuk mengembangkan usaha dalam mencapai dan mempertahankan unjuk kerja yang tinggi.

Munandar (2001) menambahkan, apabila karyawan memiliki motivasi tinggi untuk bekerja, maka perilaku kerja yang ditampilkannya sebagai keluaran pun tinggi dan memuaskan. Namun apa yang terjadi apabila motivasi bekerja pada pekerja rendah? Tentunya perilaku yang mereka tampilkan tidak optimal dan akhirnya berpengaruh pada menurunnya produktivitas. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000), karyawan yang termotivasi tertarik untuk menghasilkan produk atau servis berkualitas tinggi; mereka cenderung menjadi produktif dan sebagai bagian dari suatu tim; akan menampilkan sikap senang

membantu, mendukung, dan mendorong rekan kerja. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa banyak manfaat yang akan diperoleh bila perusahaan, khususnya Pertamina, bila memiliki karyawan yang bermotivasi tinggi.

Teori motivasi kerja yang akan ditinjau dalam penelitian ini adalah teori Herzberg yang mengajukan suatu teori motivasi kerja berdasarkan asumsi bahwa manusia dalam kehidupannya dipenuhi dengan tuntutan kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi (Landy & Trumbo, 1980 dalam Pakarti, 1989). Terpenuhinya kebutuhan tersebut akan memberikan rasa puas dalam diri seseorang dan mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Herzberg mengemukakan adanya dua kelompok kebutuhan yang memotivasi seseorang untuk bekerja yaitu faktor *Hygiene* dan faktor *Motivator*. Sachau (2007) mengungkapkan bahwa faktor *hygiene* ditandai dengan lingkungan atau suasana kerja yang sehat, yaitu mencakup kualitas hubungan dengan rekan kerja, gaji, kondisi kerja, keamanan dan kejelasan kebijakan perusahaan. Faktor *motivator* ditandai dengan adanya kesempatan untuk mencapai prestasi secara optimal, kesempatan untuk maju dan berkembang, pengakuan dan penghargaan, adanya pekerjaan yang dirasakan memberi tantangan dan tanggung jawab yang dipercayakan. Menurut Munandar (2001), apabila kebutuhan akan faktor *hygiene* terpenuhi maka seseorang akan berada dalam kondisi tidak-tidak puas atau disebut *dissatisfied*). Kondisi eksternal cukup memotivasi seseorang untuk tetap bekerja, karena kebutuhan dasar untuk hidup paling tidak sudah terpenuhi. Sedangkan apabila faktor *motivator* terpenuhi, maka dapat dikatakan bahwa seseorang memperoleh kepuasan yang sesungguhnya yang disebut *satisfied*. Terpenuhinya kebutuhan yang bersifat internal yang menyangkut kualitas kehidupan dalam arti kesempatan untuk aktualisasi diri, kepercayaan yang mengangkat harga-diri akan memotivasi dirinya untuk menunjukkan hasil unjuk kerja yang optimal.

Dalam membahas motivasi kerja, penelitian ini menggunakan dua faktor dari motivasi kerja berdasarkan Herzberg yang mengemukakan adanya faktor *hygiene* dan *motivator* sebagai sebagai dua faktor yang berbeda namun bukanlah konstruk yang terpisah. Berbagai penelitian telah banyak dilakukan untuk mengkaji apakah teori ini menganut unidimensional atau multidimensional untuk

menjelaskan fenomena kepuasan kerja yang timbul dari kedua faktor motivasi kerja tersebut. 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).

Dalam dunia kerja kualitas unjuk kerja seseorang tidak hanya ditentukan oleh motivasinya, namun banyak faktor lain yang turut menentukan. Dalam penelitian ini, peneliti juga meneliti keterkaitan antara motivasi kerja dengan kepemimpinan, karena kepemimpinan merupakan salah satu dimensi yang berkaitan langsung dengan terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan dapat menentukan atau mempengaruhi motivasi kerja seseorang (Steers & Porter, 1991). Yukl (1994 dalam Steers, Porter, & Bigley, 1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengaruh sosial dimana individu menggunakan pengaruh secara intensif pada individu lain untuk membangun perilaku dan hubungan antar individu di dalam suatu kelompok atau organisasi. Pada sumber lain, Hollander (1985) dan Smith (1995a) (dalam Haslam, 2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang mempengaruhi orang lain dengan suatu cara dalam upaya meningkatkan kontribusi mereka pada realisasi dari tujuan kelompok.

Ada berbagai teori tentang tipe kepemimpinan dalam organisasi. Dalam penelitian ini, tipe kepemimpinan yang ingin diteliti adalah kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dikembangkan oleh Bass. Kepemimpinan transaksional menekankan pada proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah disetujui oleh atasan dan bawahan. Pola-pola perilaku dari kepemimpinan ini dibutuhkan oleh Pertamina karena saat ini Pertamina sedang berusaha menerapkan konsep *Performance Management System* (PMS) yaitu sistem *reward and consequences* yang proporsional dan berkeadilan dimana setiap karyawan akan mendapatkan *reward* sesuai dengan prestasi yang diperoleh (Warta Pertamina, 2007).

Sementara itu, kepemimpinan transformasional menekankan pada proses membangun kesadaran akan pentingnya makna kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi, memfasilitasi fleksibilitas untuk berespon terhadap perubahan-perubahan yang dialami organisasi ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (Wutun, 2001). Pemimpin transformasional juga memberikan perhatian pada kebutuhan masing-masing bawahan terhadap prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai *coach* dan mentor (Boerner, Eisenbeiss, Griessier, 2007). Pola-pola perilaku dari kepemimpinan ini dibutuhkan Pertamina untuk dapat melakukan perubahan. Hal ini seperti yang terungkap dalam Media Pertamina (2007) bahwa 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*, untuk dapat terjadinya perubahan, maka juga diterapkan sistem *coaching*. Menurut McKenna (2000), ciri-ciri tersebut merujuk pada pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional pada perusahaan yang sedang mengalami perubahan. Bass (1985) menjabarkan bahwa pola perilaku kepemimpinan transaksional terdiri dari *contingent reward*, *management by exception*, dan *Laissez-faire*, sedangkan kepemimpinan transformasional terdiri dari lima komponen perilaku, yaitu: *Attributed charisma*, *idealized influence behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Wutun, 2004).

Kedua konsep kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional meski secara konseptual menunjukkan ciri perilaku yang berbeda namun tidak dapat dipisahkan satu dari yang lain. Bass (1985 dalam Wutun, 2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat muncul pada seseorang dalam jumlah dan intensitas yang berbeda dan saling melengkapi.

Berdasarkan penjelasan tentang kepemimpinan, maka penilaian mengenai efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dengan obyektif jika dilakukan oleh bawahan daripada pemimpin itu sendiri (Bass, 1985), sehingga dalam penelitian ini dalam hal kepemimpinan akan ditinjau melalui persepsi karyawan terhadap

kepemimpinan atasan. Persepsi merupakan proses yang digunakan individu untuk mengelola dan menafsirkan kesan inderanya dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan (Robbins, 2006). Persepsi adalah faktor yang menentukan terbentuknya sikap dan pembentukan perilaku terhadap stimulus (Robbins&Judge, 2007). 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). Ada tiga faktor yang mempengaruhi persepsi, yaitu pelaku persepsi, target persepsi, dan situasi (Furnham, 2005). Dalam penelitian ini, pelaku persepsi adalah karyawan. Sedangkan target persepsi adalah perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional yang diterapkan oleh atasan.

Persepsi bawahan terhadap seberapa intens perilaku kepemimpinan transaksional, yang menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan persetujuan antara pemimpin dan bawahannya, dapat berdampak pada timbulnya kepatuhan, antusiasme, dan komitmen terhadap tujuan tugas. Penjelasan ini menimbulkan dugaan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki interaksi dengan faktor *hygiene* dari motivasi kerja. Di sisi lain, persepsi bawahan terhadap seberapa intens perilaku kepemimpinan transformasional, yang dipandang dapat meningkatkan kesadaran bawahan untuk mencapai hasil tertentu melebihi transaksi yang bersifat ekonomis, dapat mendorong bawahan untuk menggapai minat pribadinya. Penjelasan tersebut mengarah pada dugaan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki interaksi dengan faktor *motivator* dari motivasi kerja.

Selain dugaan yang diungkapkan di atas, tidak menutup kemungkinan bahwa faktor *hygiene* juga dapat memiliki interaksi dengan kepemimpinan transformasional dan di sisi lain faktor *motivator* memiliki interaksi dengan kepemimpinan transaksional. Bila dirumuskan, maka penelitian ini hendak mengetahui bagaimanakah interaksi antara faktor-faktor motivasi kerja karyawan dan faktor-faktor kepemimpinan atasan yang dipersepsikan karyawan PT. Pertamina (Persero). Untuk menjawab permasalahan tersebut, peneliti akan menggunakan suatu pendekatan statistik/olah data yaitu *Structural Equation*

*Model* (SEM). SEM merupakan analisis multivariat yang dapat menganalisis hubungan di antara variabel-variabel sebagai sebuah unit dan melakukan estimasi secara simultan (Wijanto, 2008). Peneliti menggunakan SEM berdasarkan beberapa alasan. Pertama, kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan suatu kesatuan teori yang tidak saling berlawanan (Bass, 1985 dalam Wutun, 2004). Kepemimpinan transformasional bukanlah lawan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan di dalam diri seseorang (Wutun, 2004). Selain itu, meskipun teori motivasi kerja dari Herzberg dipandang sebagai dua faktor yang berbeda namun bukanlah konstruk yang terpisah, yaitu sebagai faktor *hygiene-motivator*. Kedua, kepemimpinan dan motivasi kerja terdiri dari multi faktor sehingga untuk melihat hubungan diantara kepemimpinan dan motivasi tidak bisa mengabaikan faktor-faktor dari kedua variabel tersebut.

## **1.2 Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan uraian pada sub bab sebelumnya, maka permasalahan yang akan diteliti melalui penelitian ini adalah:

“Bagaimana interaksi antara faktor-faktor motivasi kerja karyawan dengan faktor-faktor kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh karyawan di PT. Pertamina (Persero)?”

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang diangkat, maka tujuan penelitian yang dilakukan ini adalah untuk memahami interaksi antara faktor-faktor motivasi kerja karyawan dengan faktor-faktor kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh karyawan Pertamina.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian tentang ini akan memberikan informasi mengenai pentingnya mencermati kepemimpinan dan motivasi dalam rangka meningkatkan unjuk kerja karyawan keluarga di Indonesia.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada Pertamina, pada khususnya, dan sebagai tambahan literatur yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan motivasi para karyawan berdasarkan kecenderungan motivasi kerja yang dimiliki. .

### 1.5 Sistematika Penulisan

Pada penelitian ini, sistematika penulisan akan terdiri dari:

- I. Bab I berisi mengenai latar belakang, permasalahan, tujuan, manfaat, metode penelitian, dan sistematika penulisan.
- II. Bab II merupakan bab yang membahas mengenai tinjauan literatur dimana di dalamnya menguraikan mengenai teori-teori yang digunakan sebagai dasar dari penelitian ini yaitu teori kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, teori dua faktor dari Herzberg, kepemimpinan atasan yang dipersepsikan karyawan, dan dinamika interaksi motivasi kerja karyawan dan kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh karyawan di Pertamina..
- III. Bab III berisi penjelasan mengenai hipotesis penelitian, variabel penelitian, partisipan penelitian, tipe-desain penelitian, metode pengumpulan data, prosedur penelitian, serta metode pengolahan data.
- IV. Bab empat merupakan hasil dan analisis data yang diperoleh dari penelitian ini. Hasil yang diperoleh terdiri atas dua bagian, yaitu gambaran umum partisipan penelitian dan hasil penelitian. Dari hasil tersebut akan dilakukan analisis dan interpretasi data.
- V. Bab lima merupakan bab yang terakhir, yang meliputi uraian tentang kesimpulan akhir dalam rangka menjawab masalah penelitian, diskusi tentang hasil penelitian, serta saran teoritis yang berkaitan dengan pelaksanaan penelitian ini dan saran praktis yang berkaitan dengan tema dan hasil penelitian.