

Dr. Malik, M.Si.

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI



Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

Kutipan Pasal 72 :

Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
 2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)
-

Dr. Malik, M.Si.

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Kepemimpinan Dan Motivasi

Penulis :

Dr. Malik, M.Si.

ISBN :978-602-6565-28-0

Desain Cover & Layout
Team Aura Creative

Penerbit

AURA

(CV. Anugrah Utama Raharja)

Anggota IKAPI

No.003/LPU/2013

x + 148 hal :15,5 x 23 cm

Cetakan Pertama, Desember 2016

Telp. 0721-758 3211 HP. 081281430268

E-mail : aura_print@ymail.com

Website : www.aura-publishing.com

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah, SWT karena atas limpahan Karunia dan Hidayah-Nya sehingga buku ini yang berjudul, Kepemimpinan dan Motivasi dapat terselesaikan, Dorongan utama yang mendasari penulis memilih tema buku ini adalah keinginan untuk memberikan sumbangsih pikiran berdasarkan kajian keilmuan dalam memperkaya konsep-konsep serta sebagai bagian dari pengayaan literatur-literatur mengenai kepemimpinan dan motivasi yang sudah banyak ditulis. Buku yang ditulis berdasarkan literatur-literatur yang luas ini, akan memaparkan bagian-bagian yang mudah dipahami yang sangat dibutuhkan dalam menyusun karya tulis yang ada hubungannya dengan kepemimpinan dan motivasi.

Sistematika dan gaya bahasa penyusunan buku ini, di buat sesederhana mungkin agar mudah dipelajari dan dipahami oleh pembaca dari berbagai lapisan. Penulis berharap buku ini menjadi tuntunan bagi mahasiswa yang menghendaki tentang teori-teori kepemimpinan dan motivasi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan pihak lain, penulis tidak dapat berbuat banyak dalam menyusun tesis ini, oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan kepada berbagai pihak yang memberikan bantuan dalam penyusunan buku ini, khususnya kepada, Bapak Dr. Ir. H. M. Yusuf. S. Barusman, MBA., Semoga amal ibadah mereka diterima Allah, Akhirnya mudah-mudahan buku ini dapat bermanfaat.

Bandar Lampung, Desember 2016

Penyusun,

Malik

Kuingin Menghadiahkan Kepada Buah Hatiku

Alfian Malik

Nurman Fauzi Malik

DAFTAR ISI

Bagian 1. Kepemimpinan	1
1. Pemimpin dan Kepemimpinan	2
2. Karakteristik Pemimpin	12
3. Tipe Kepemimpinan.....	16
4. Fungsi Kepemimpinan.....	20
5. Keterampilan Kepemimpinan.....	38
Bagiaian 2. Kepemimpinan Transformasional	
(Transformational Leadership).....	56
1. Kepemimpinan Transformasional.....	56
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	
Terhadap Kinerja	70
Bagian 3. Kepemimpinan Transaksional (Transaccional	
Leadership).....	73
1. Kepemimpinan Transaksional	73
2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap	
Motivasi	76

Bagian 4. Motivasi	85
1. Motivasi Kerja.....	86
2. Dasar Pokok Motivasi	106
3. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	110
4. Tujuan dan Prinsip Motivasi	114
5. Pengukuran Motivasi.....	116
6. Motivasi Dalam Organisasi.....	124
7. Motivasi Insentif Para Manajer Eksekutif	128
8. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	134

BAGIAN I

KEPEMIMPINAN

1. Pemimpin dan Kepemimpinan

Konsep “pemimpin” berasal dari kata asing “*leader*” dan “kepemimpinan” dari “*leadership*”. Sedangkan manajemen berasal dari kata management. Jadi antara kepemimpinan dan manajemen berbeda baik dari asal katanya maupun pengertiannya.

Berbagai literatur tentang kepemimpinan, dapat dipahami bahwa pemimpin (Leader) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (leadership). Sedangkan pimpinan adalah mencerminkan kedudukan seseorang atau sekelompok orang pada hierarki tertentu dalam suatu organisasi formal. Pimpinan organisasi tentu saja mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya sebagai pimpinan yaitu mempunyai kekuasaan formal (wewenang/authority) dan tanggung jawab (akuntabilitas).

Pemimpin adalah anggota dari suatu kumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai kedudukannya (Rivai 2004:65). Seorang pemimpin adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai

tujuan kelompok. Sedangkan Raven (As'ad, 2003:7) mengatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang menduduki suatu posisi dalam suatu kelompok, mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dan posisi tersebut dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya. Syafie (2003:1) mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Rukmana (2007:27), menyebut pemimpin (leader) sebagai orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (leadership).

pemimpin dalam menjalankan fungsinya dan pekerjaannya dengan menggerakkan orang atau kelompok. Dengan demikian kinerja pemimpin akan tergantung pada kemampuannya sebagai pemimpin dalam mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan dan ditetapkan. Di samping itu memastikan bahwa orang-orang atau kelompok tersebut terus menerus akan memberikan kesetiaan dan dukungan untuk setiap tugas di masa mendatang. Lebih lanjut pemimpin harus mampu memastikan bahwa kekuatan dan mutu kelompok dapat dimanfaatkan sepenuhnya untuk mengatasi kelemahan dan tantangan serta mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimilikinya.

Dari berbagai definisi pemimpin tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu (Pasolong 2008:3). Jadi seseorang dapat dikatakan pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan-tindakan atau kegiatan dalam

rangka mencapai tujuan tertentu meskipun tidak ada ikatan yang formal dalam organisasi.

Menurut House, seorang pemimpin karismatik mempunyai dampak yang dalam dan terhadap pengikut mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakannya lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut, dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi. Siagian (2003:37), menegaskan bahwa seorang pemimpin karismatik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang itu dikagumi.

Pemimpin karismatik pada umumnya dapat dilihat dari ciri-ciri yang ditampilkan sebagai berikut:

1. Memiliki visi, misi, sasaran, tujuan dan program-program kerja yang jelas.
2. Selalu konsisten dan fokus terhadap suatu permasalahan, sehingga penyelesaian masalahnya tanpa masalah.
3. Selalu mengkomunikasikan visi dan misi dengan efektif, sehingga pencapaian tujuannya juga efektif dan efisien.

Dengan demikian bahwa pemimpin adalah orang dapat menjadi panutan terhadap orang lain, tanpa ada paksaan untuk mengikuti apa yang dikatakan dan diinginkan pemimpin tersebut.

Konsep kepemimpinan pada dasarnya berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin”

melahirkan kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan.

Di dalam literatur administrasi publik sering dijumpai istilah management yang merupakan inti dari administrasi, karena memang menurut Pamudji (1989), Siagian (2004), Keban (2006), mengatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama dari pada administrasi. Istilah management diterjemahkan dengan “kepemimpinan”. Sedangkan pihak lain memakai istilah “tata pimpinan” selain itu ada juga tetap memakai istilah manajemen (Indonesia).

Dengan demikian bahwa dari beberapa pendapat menunjukkan adanya kesamaan manajemen dan kepemimpinan yang diuraikan oleh para ahli, sehingga manajemen disini bisa juga diterjemahkan kepemimpinan, walaupun hal tersebut masih ada yang belum sepakat, karena antara manajemen dan kepemimpinan mempunyai unsur-unsur yang berbeda.

Kemudian menurut Warren Bennis (1998:71), mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil di dunia, dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkannya. Henry Pratt Fairchild (1960), pemimpin dalam arti yang luas adalah “seseorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisasikan atau mengontrol usaha (upaya) orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi”. Kouzes (2004:17), mengatakan bahwa pemimpin adalah pionir sebagai orang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Kartini Kartono, (2005:51),

pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Veithzal Rival (2004:65), pemimpin adalah anggota dari suatu kumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai kedudukannya. Seorang pemimpin adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok. Haryono Sudriamunawar (2006:1), pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. B. H. Raven dalam Wirjana (2006:4), mengatakan bahwa pemimpin adalah “seorang yang menduduki suatu posisi di kelompok, mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dan posisi tersebut dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya”. Syafi’ie (2003:1) mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Nawawi (2004:9), mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang memimpin.

Dari berbagai definisi pemimpin tersebut, pada prinsipnya bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu.

Dalam membahas kepemimpinan yang dasarnya mengacu pada suatu kemampuan mempengaruhi orang-orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara-cara tertentu. Hal ini

sejalan dengan pendapat Maxwell (1995:1), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut. Selanjutnya Maxwell menjelaskan bahwa pemimpin terkemuka suatu kelompok tertentu mudah ditemukan, perhatikan saja orang-orang ketika mereka berkumpul. Kalau suatu persoalan harus diputuskan, siapa orang yang pandangannya tampak paling berharga? siapa yang paling diperhatikan, ketika persoalan dibicarakan? siapa orang yang paling cepat disetujui oleh orang-orang lainnya? yang paling penting, siapa yang paling diikuti oleh orang lainnya? jawaban terhadap semua pertanyaan itu akan membantu untuk menentukan siapa pemimpin yang sesungguhnya dalam suatu kelompok tertentu. Gibson dkk (1997:5), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan individu suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi dalam mencapai tujuan.

Definisi Gibson mengisyaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Lain halnya dengan Stoner (1996:161), yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Definisi Stoner sejalan dengan pendapat Keating (1986:9), dengan mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Begitu pula Yukl (1994:4), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, dalam hal ini mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja

sama dan teamwork' serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Kouzes & Posner (2004:3), mengatakan kepemimpinan adalah "kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan". Sedangkan kepemimpinan menurut Carnegie (2005:151), adalah kemampuan untuk menyuruh orang lain bekerja dengan senang hati. Karena kesuksesan pemimpin terutama ditentukan oleh kemampuan untuk merebut hati pegawai.

Kemudian menurut Stogdill (1974:259). Mencoba memetakan definisi kepemimpinan, sebagai berikut: (1) kepemimpinan sebagai proses kelompok, (2) kepemimpinan sebagai kepribadian yang berakibat, (3) kepemimpinan sebagai seni menciptakan kesepakatan, (4) kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi, (5) kepemimpinan sebagai tindakan peritaku, (6) kepemimpinan sebagai bentuk bujukan, (7) kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan, (8) kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan, (9) kepemimpinan sebagai hasil interaksi, (10) kepemimpinan sebagai pemisahan peranan, (11) kepemimpinan sebagai awal struktur.

Hersey & Blanchard (1982:99) menyebut kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan adalah (cara atau teknik = gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, Pasolong (2008:5), Jadi kepemimpinan intinya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinya.

Sehubungan dengan konsep pemimpin dan kepemimpinan tersebut diatas, maka dapat diidentifikasi unsur-unsur pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut: 1) adanya seseorang yang berfungsi memimpin yang disebut pemimpin (leader), 2) adanya orang lain yang dipimpin disebut pengikut atau bawahan, 3) adanya tujuan yang ingin dicapai yang disebut sasaran, 4) adanya cara atau teknik yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku yang disebut gaya, dan 5) adanya proses di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Hal ini dapat dilihat dari pendapat Pamudji (1989:6) bahwa: (1) kepemimpinan nuansanya mengarah kepada kemampuan individu, yaitu kemampuan seorang pemimpin, sedangkan manajemen mengarah pada sistem dan mekanisme kerja. (2) Kepemimpinan merupakan kualitas hubungan atau interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu, sedangkan manajemen merupakan fungsi status atau wewenang (*authority*), jadi kepemimpinan menekankan kepada pengaruh terhadap pengikut (wibawa) sedangkan manajemen menekankan pada wewenang yang ada, (3) Kepemimpinan berdasar pada sumber-sumber yang ada dalam dirinya (kemampuan kesanggupan) untuk mencapai tujuan, sedangkan manajemen mempunyai kesempatan untuk mengarahkan dana dan daya yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. (4) kepemimpinan diarahkan untuk mewujudkan keinginan pemimpin, walaupun akhirnya mengarah ketercapaian tujuan organisasi, sedangkan manajemen mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi secara langsung.

Selanjutnya menurut Creech (1996:295), membedakan pola pemikiran sifat kepemimpinan dan kemanajeran: (1) Pemimpin membentuk output, sedangkan manajer sibuk mengejar input, (2) Pemimpin sibuk memfokuskan pada produk

kelompok, manajer memfokuskan pada pekerjaan individual, (3) Pemimpin merangsang hal-hal yang tepat, manajer memaksakan ide lama, (4) Pemimpin ditempa dari persaingan yang ketat, manajer sedikit berbicara mengenai persaingan, (4) pemimpin menghargai perbandingan dengan orang lain, manajer tidak melihat perlunya perbandingan, (5) Pemimpin merangsang hal-hal yang tepat, manajer memaksakan ide lama, (6) Pemimpin memikirkan program penyertaan, manajer memikirkan mengenai program usulan, (7) pemimpin memberikan wewenang kepada orang lain membuat keputusan, manajer mengendalikan secara ketat proses keputusan. (8) Pemimpin berpikir memperbaiki inisiatif dan inovasi, manajer berpikir memperbaiki pemenuhan dan adat kebiasaan. (9) Pemimpin membentuk karakter, budaya, dan iklim organisasi, manajer menganggap tidak satu pun yang penting dan semuanya itu bukan tugasnya. Kemudian Creech menyimpulkan menjadi empat yaitu: (1) Pemimpin membuat visi, manajer melaksanakannya. (2) Pemimpin membuat keadaan menjadi lebih baik, manajer menjalankannya, (3) Pemimpin membuat sesuatu terjadi, manajer berharap ada sesuatu yang terjadi, (4) Pemimpin menciptakan lebih banyak pemimpin, manajer lebih banyak menciptakan manajer.

Suatu organisasi tidak terlepas dari interaksinya dengan lingkungan sekitarnya, lingkungan akan mempengaruhi jalannya organisasi. Lingkungan selalu mengalami perubahan dan terkadang perubahan yang ada pada lingkungan begitu cepat dan drastis, organisasi yang ingin mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya perlu melakukan penyesuaian dengan lingkungan. Oleh karena itu pemimpin harus cukup luwes untuk dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungan yang senantiasa berubah dan memastikan

bahwa organisasi yang berada di bawah tanggung jawabnya dapat melakukan hal yang sama.

Menurut Siagian (2002:83) mengemukakan tiga jenis teori kepemimpinan, yaitu :

1. Teori ciri-ciri, teori ini sering dianggap sebagai teori yang paling tua meskipun selalu mengalami pemuktahiran dan sering digunakan sebagai titik tolak untuk memahami kepemimpinan.
2. Teori keperlakuan, Inti teori keperlakuan ialah pandangan yang mengatakan bahwa, efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk menekankan orientasi manusia di satu pihak dan orientasi tugas di pihak lain. Salah satu cara untuk menjelaskan perilaku kepemimpinan itu terlihat pada apa yang dikenal sebagai “Kisi-kisi Manajerial”, (*Manajerial Grid*).
3. Teori Situasional (*Contingency*), makin banyaknya teori kepemimpinan yang berusaha mendalami teori situasional membuktikan besarnya hasrat untuk secara ilmiah mendalami hal-hal yang menyangkut efektivitas kepemimpinan dari orang yang mendapat kepercayaan menduduki berbagai jabatan profesional.

Teori kepemimpinan tersebut, pada prinsipnya bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sama efektifnya menghadapi semua situasi organisasional dan perilaku bawahan. Bahkan menghadapi seorang bawahan, mungkin menggunakan gaya yang berbeda-beda karena para bawahan itu tidak konsisten dalam

perilakunya. Yang jelas ialah, bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan aspek yang dominan, krusial, dan bahkan kritikal dalam peningkatan produktivitas kerja. Betapapun dominannya peranan kepemimpinan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan kiat lain yaitu, aspek motivasional.

Teori kepemimpinan modern memberikan gambaran bahwa tidak ada yang bersifat berdiri sendiri tetapi pasti saling pengaruh mempengaruhi. Kepemimpinan tidak hanya mempengaruhi kelompok dan situasi tetapi menunjukkan bahwa inti kepemimpinan menjadi pengaruh yang meliputi system interaksi antara pemimpin, kelompok, dan situasi (Reksohadiprodjo dan Handoko, 1995). Pemimpin mempengaruhi kelompok dan situasi. Kelompok mempengaruhi pemimpin dan situasi. Demikian juga situasi mempengaruhi pemimpin dan kelompok. Bahwa masing-masing subsistem saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh subsistem yang lain. Kualitas kepemimpinan merujuk pada kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok agar dapat mendukung sepenuhnya dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan berperan dominan dalam kehidupan organisasi. Dapat dikatakan bahwa berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien ditentukan oleh kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi. As'ad (1989:25) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu berisi :

1. Pemimpin yang mempunyai wewenang untuk memimpin.
2. Bawahan atau pengikut yang harus dipimpin.
3. Tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh pemimpin bersama-sama dengan bawahan.

Dengan demikian bahwa dapat dipahami dalam kepemimpinan terdapat beberapa unsur yaitu pimpinan, bawahan dan tujuan organisasi yang dicapai bersama-sama antara pimpinan dan bawahan.

Untuk menjadi pemimpin yang baik harus memiliki ciri-ciri menurut Maxwell (1995:191), yaitu. (1) Harus mampu menciptakan lingkungan yang tepat Cara paling baik untuk memiliki loyalitas personel ialah dengan memperlihatkan perhatian kepada mereka dengan kata-kata dan perbuatan. (2) Harus mampu mengetahui kebutuhan dasar bawahannya, (3) Harus mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan' (4) Harus mampu menghindari tujuh dosa yang mematikan yaitu: (a) berusaha untuk disukai bukan disegani, (b) tidak minta nasihat dan bantuan kepada orang lain, (c) mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian, (d) tidak menjaga untuk dikritik tetap konstruktif, (e) mengembangkan rasa tanggung jawab dalam diri orang lain, (f) memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama' (g) membuat setiap orang selalu mendapat informasi.

Sedangkan Bennis & Townsend (1998:31), mengatakan bahwa ciri ciri pemimpin yang baik ada tujuh yaitu: (1) pandangan tentang ambisi pribadi yang terkendali, (2) intelegensi, (3) kemampuan untuk mengutarakan diri (komunikasi), yaitu mampu berbicara dengan jelas sederhana dan mudah dipahami, (4) kemampuan menjadi pelayan bagi bawahannya, (5) jangan memberikan kekuasaan kepada orang yang terlalu banyak menginginkannya. Karena terlalu banyak menginginkannya biasanya juga menginginkan semua perangkat yang menyertainya. (6) objektivitas yang tinggi, dan (7) seseorang pemimpin yang tidak pernah mengambil penghargaan.

2. Karakteristik Pemimpin

Berbagai penelitian yang dilakukan berkenaan dengan karakteristik pemimpin, serta sejumlah pemikiran yang pernah diterbitkan dalam berbagai media, terlihat bahwa antara peneliti yang satu dengan yang lainnya masih berbeda pendapat dalam mendeskripsikan karakteristik pemimpin, namun sebagian besar di antara mereka mengacu pada karakteristik yang dijelaskan oleh Spears (1995:88), dan Patterson (2003:9). Karena belum diperolehnya kesamaan pendapat, maka akan diuraikan pendapat dari berbagai ahli sebagai berikut:

Spears (1995:88), menyebut sepuluh karakteristik pemimpin pelayan, yaitu: (1) mendengarkan' (2) empati' (3) menyembuhkan' (4) kesadaran diri, (5) persuasif, (6) konseptualisasi (7) kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki Visi), (8) kemampuan melayani, (9) komitmen pada pertumbuhan individu, dan (10) membangun komunitas. Sedangkan Patterson (2003:99), menyebut tujuh karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin' yaitu: (1) cinta kasih, (2) rendah hati, (3) altruisme, (4) memiliki visi, (5) rasa percaya diri, (6) memberdayakan orang lain' dan (7) melayani.

Lain halnya Stogdill mengatakan bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu: (1) kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keaslian, dan kemampuan menilai (2) prestasi atau achievement, yaitu gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan perolehan. (3) tanggung jawab, yaitu mandiri, berinisiatif tekun, ulet percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul, (4) partisipasi, yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau sika bekerja sama, mudah menyesuaikan

diri, punya rasa humor, (5) status, yaitu memiliki kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, dan tenar.

Selanjutnya Nightingale & Schult, 2006:4, mengatakan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan, yaitu: (1) kemandirian, berhasrat untuk memajukan diri sendiri (individualisme), (2) besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik, (3) Multiterampil atau memiliki kepandaian yang beraneka ragam, (4) Memiliki rasa humor, suka berteman, antusiasme Yang tinggi, (5) perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna, (6) mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi' (7) sabar' tapi tidak berarti diam atau berhenti, (8) Waspada, peka, jujur' optimis' gigih' ulet dan realistis' (9) komunikatif, serta pandai berbicara / berpidato, (10) berjiwa wiraswasta, (11) sehat jasmani, dinamis' sanggup dan suka rnenerima tugas yang berat serta berani mengambil resiko, (12) tajam firasatnya, matang pertimbangannya, (13) berpengetahuan yang luas dan selalu berupaya mengembangkan pengetahuannya, (14) memiliki motivasi yang tinggi, sadar akan target yang harus dicapainya dengan idealisme yang tinggi, dan (15) punya imajinasi, dan sinerjik.

Karakteristik pemimpin yang dikagumi oleh pengikut menurut hasil penelitian Kousez & Ponser pada tahun 1987, tahun 1995, dan tahun 2002 yang dilakukan pada enam (6) benua yaitu Afrika, Amerika utara, Amerika selatan, Asia, Eropa, dan Amerika Serikat, menunjukkan bahwa ciri khas pemimpin yang paling dikagumi yaitu. (1) kejujuran, (2) berpandangan luas, (3) kemampuan memberikan inspirasi, (4) kompeten, (5) keadilan, (6) mau memberikan dukungan, (7) berpikiran luas, (8) cerdas, (9) lugas, (10) dapat diandalkan, (11) berani, (12) mau kerja sama, (13) imajinatif, (14) peduli, (15) bertekad bulat' (16) dewasa (matang),

(17) ambisius, (18) setia, (19) pengertian diri, (20) independen (mandiri).

Riset Kousez & Posner (2004) dilakukan terhadap ribuan eksekutif swasta dan pemerintah (pemimpin birokrasi) riset tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin ada empat yang paling dominan dipilih oleh responden yaitu 1) kejujuran, 2) mempunyai berpandangan luas, 3) kemampuan memberikan inspirasi, dan 4) kompeten.

Sedangkan Rasyid (1997:85) mengemukakan bahwa hanya ada empat karakter kepemimpinan yang berbeda terhadap satu dengan yang lainnya:

Pertama, kepemimpinan yang sensitif: yaitu ditandai dengan kemampuan untuk secara diri memahami dinamika perkembangan masyarakat, mengerti apa yang mereka butuhkan mengusahakan agar ia menjadi pihak pertama yang memberi perhatian terhadap kebutuhan masyarakat.

Kedua, kepemimpinan yang responsif, yaitu karakter pemimpin yang tidak jauh berbeda dengan yang lain, hanya saja dalam konteks yang sensitif, pemimpin lebih aktif mengamati dinamika masyarakat dan secara kreatif berupaya memahami kebutuhan mereka, maka yang responsif lahir berhadapan dengan masyarakat yang cenderung lebih aktif, pemimpin lebih banyak berperan menjawab aspirasi dan tuntutan masyarakat yang disalurkan melalui berbagai media komunikasi.

Ketiga, kepemimpinan yang defensif, yaitu yang ditandai oleh sikap egoistik, merasa paling benar' walaupun pada saat yang sama memiliki kemampuan argumentasi yang tinggi dalam berhadapan dengan masyarakat' Komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat cukup terpelihara' tetapi pada umumnya pemerintah selalu mengambil posisi sebagai pihak yang lebih

benar, lebih mengerti, dan karena itu keputusan dan penilaiannya atas sesuatu isu lebih patut diikuti oleh masyarakat.

Keempat, kepemimpinan yang represif, yaitu kepemimpinan yang cenderung sama egois dan arogannya dengan karakter yang defensif, tetapi lebih buruk lagi karena tidak memiliki kemampuan argumentasi atau justifikasi dalam mempertahankan keputusan atau penilaiannya terhadap sesuatu isu ketika berhadapan dengan masyarakat. Monopoli atas kebenaran secara terbuka, tanpa rasa malu sama sekali.

3. Tipe Kepemimpinan

Kartini Kartono (2005:80-81), membagi 8 (delapan) tipe kepemimpinan, yaitu: (1) Tipe karismatis, (2) Tipe Paternalistis, (3) Tipe Militaristis, (4) Tipe otokratis, (5) Tipe *Laisser Faire*, (6) Tipe Populistis, (7) Tipe Administratif, dan (8) Tipe Demokratis (*group developer*).

1. Tipe Karismatik

Pemimpin yang bertipe karismatik memiliki beberapa hal yaitu: (1) Kekuatan energi yang sangat luar biasa, (2) Memiliki daya tarik yang tinggi, dan (3) Wibawa yang alami. Sehingga ia mempunyai pengikut tanpa dimobilisasi. Bahkan ada yang menyebut pemimpin yang karismatik dianggap mempunyai kekuatan gaib (*Supranatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diberikan oleh Sang Pencipta.

Menurut Wirjana (2006:16-17), mengatakan bahwa pemimpin karismatik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) Memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas, (2) Mengkomunikasikan visi dengan efektif. (3) Mendemonstrasikan

konsistensi dan fokus, dan (4) Mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.

Menurut Conger (1997:25), menyatakan bahwa pemimpin karismatik menurut kejujurannya adalah agen perubahan. Mereka melihat kekurangan dalam situasi apa saja. Menurut Conger kepemimpinan karismatik terdapat dua jenis adalah: (1) Perhatiannya selalu tertuju ke masa depan, dan (2) Memiliki banyak tuntutan yang memotivasi, mendesak dan mengintimidasi bawahan untuk bertindak. Secara rinci Conger menyebut profil pemimpin karismatik, adalah: memiliki rasa ketidakpuasan dengan status *quo* adalah energi yang tidak pernah diam dalam dirinya, selalu gelisah. Pemimpin seperti itu tampaknya selamanya merasa tidak puas dan selalu mencari kesempatan baru. Mereka juga tidak sabar, mereka ingin segala hal berubah dan hari ini juga, impulsif mengenai perubahan. Dia selalu mencari kesempatan baru dan bahkan cara baru untuk melakukan banyak hal. Dia terus menerus mencari tantangan yang lebih besar. Sebagai akibatnya, banyak hal menjadi lebih cepat. Ketidaksabarannya dijabarkan menjadi tindakan.

2. Tipe Paternalistik

Pemimpin yang bertipe paternalistik pada umumnya terdapat pada masyarakat yang masih tradisional dan agraris, pemimpin yang bertipe paternalistik dapat dilihat dari: (1) Hubungan famili dan atau ikatan primodial, (2) Adat istiadat yang sangat besar pengaruhnya terhadap berperilaku, (3) Hubungan pribadi yang masih menonjol.

3. Tipe Militeristik

Tipe Kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah: (1) lebih banyak menggunakan

sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, (6) komunikasi hanya berlangsung searah.

4. Tipe Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin yang bertipe otokrasi, yaitu dalam mengambil keputusan dipusatkan pada pemimpin. Dalam hal ini Pemimpin bebas untuk menentukan kebijakan dan menyusun, mendefinisikan atau modifikasi tugas-tugas sesuai keinginannya. Pemimpin yang otokratis diwarnai perintah-perintah yang ditujukan kepada bawahan. Seorang pemimpin yang otokratis memerlukan penyesuaian para bawahan, dan mempertimbangkan berbagai keputusan agar yang menjadi paling unggul terhadap bawahan.

Manfaat gaya otokratis ini ialah dalam hal pengambilan keputusan yang terpusat pada pemimpin dapat mengambil keputusan dengan cepat. Akan tetapi bagi pegawai tidak menguntungkan karena keputusan yang diambil biasanya tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, ketergantungan pada pimpinan, maupun kepastian terhadap tujuan organisasi.

Ciri-ciri tipe kepemimpinan otokrasi Siagian (2004:34), adalah: (1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi, (2) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, (3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, (4) Tidak mau menerima kritikan, saran dan pendapat (5) Terlalu tergantung

kepada kepuasan formalnya, (6) Dalam tindakan pergerakannya sering menggunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

5. Tipe Laissez Faire

Pemimpin yang bertipe *laissez faire* yaitu pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk bertindak tanpa diperintahkan. Dalam artian bahwa membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya. Pemimpin tidak ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga semua kegiatan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan sendiri.

6. Tipe Populistik.

Kepemimpinan populis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme

7. Tipe Administratif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Pemimpinnya biasanya terdiri dari teknokrat-teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Oleh karena itu dapat tercipta sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dalam pemerintahan. Pada tipe kepemimpinan ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

8. Tipe Demokratik

Pemimpin yang bertipe demokratik populer pada era manajemen neo-klasik, pendekatan yang digunakan yaitu partisipatif agar terwujud kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan memberdayakan bawahan dengan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini tidak membebaskan pimpinan dalam hal tanggung jawab pengambilan keputusan. Tetapi pendekatan ini mengharuskan untuk mengakui kecakapan para bawahan dalam mengajukan usul-usul dan ketegasan yang didasarkan pada latihan dan pengalaman mereka.

Ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratik sebagai berikut: (1) Semua keputusan dan kebijakan didasarkan pada hasil prosesi demokrasi, (2) Pemimpin senang menerima kritikan, saran dan pendapat dari bawahan, (3) Selalu berusaha melakukan kerjasama dengan bawahan. (4) Siap berkompetisi dengan bawahannya.

Ciri utama masyarakat tradisional yaitu rasa hormat yang tinggi kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Orang tua atau orang yang dituakan dihormati karena perilakunya dapat dijadikan teladan atau panutan oleh orang lain.

4. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila menjalankan fungsinya sebagai pemimpin secara konsisten. Fungsi berhubungan secara langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan suatu organisasi yang mengharuskan pemimpin berada dalam situasi tersebut. Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya.

Fungsi kepemimpinan mempunyai dua dimensi menurut Nawawi (2004:74), yaitu: (1) dimensi yang berkenaan dengan

tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat dari respons orang-orang yang dipimpinnya, dan (2) dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi, yang dijabarkan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan pemimpin, Hicks & Gullet (1996:88), menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha Semua pekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa pimpinan atau bimbingan, hubungan antara individu dengan tujuan organisasi menjadi temah (renggang). Sedangkan Stoner (1996:165), menyatakan bahwa seseorang pemimpin agar beroperasi secara efektif dalam kelompok maka seorang pemimpin melakukan dua hal fungsi utama, yaitu: (1) berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah, (2) memelihara kelompok atau sosial, yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.

Sedangkan menurut siagian (2003:470) fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut : (1) Pimpinan sebagai penentu arah, yaitu setiap organisasi baik di bidang kenegaraan, keniagaan, politik, sosial dan organisasi kemasyarakatan lainnya, diciptakan atau dibentuk sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang sifatnya jangka panjang, jangka pendek yang tidak mungkin tercapai apabila tidak diusahakan dicapai oleh anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri, tanpa ditentukan arah oleh pimpinan. (2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, yaitu dalam rangka mencapai tujuan, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolasi, artinya tidak ada organisasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar

organisasi itu sendiri, organisasi negara sekalipun' pemeliharaan hubungan itu pada saat sekarang ini diterima sebagai keharusan mutlak, baik pada tingkat regional maupun pada tingkat dunia dan menyangkut berbagai segi kepentingan, seperti kepentingan ekonomi' kepentingan pertahanan dan keamanan, kepentingan politik dan bahkan juga kepentingan sosial budaya. (3) Pimpinan sebagai komunikator yaitu pemeliharaan baik ke luar maupun kedalam dilaksanakan melalui proses komunikasi, baik Secara lisan maupun Secara tulisan, Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalurkomunikasi yang terdapat dalam organisasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi diantara atasan sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan baik berkat terjadinya komunikasi yang efektif'. (4) Pemimpin sebagai mediator, yaitu dalam kehidupan organisasi selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan ke luar maupun hubungan ke dalam organisasi' Pembahasan tentang fungsi pimpinan sebagai Mediator pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan ke luar dihadapi dan diatasi.

Dalam suatu organisasi dapat timbul situasi konflik dan faktor penyebabnya pun dapat beraneka ragam. Situasi konflik biasanya timbul karena tiga faktor, yaitu: (1) persepsi subjektif tentang kemungkinan timbulnya tantangan dan pihak lain dalam organisasi, (2) kelangkaan sumber daya dan dana, (3) adanya situasi bahwa dalam organisasi terdapat berbagai kepentingan yang diperkirakan tidak dapat atau sulit diselesaikan. (5) Peranan selaku integrator, yaitu merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasi bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-katik di kalangan para anggota organisasi

dapat diakibatkan oleh sikap yang positif, tetapi mungkin pula karena sikap yang negatif. Dikatakan dapat bersifat positif karena adanya tekad dan kemauan keras dikalangan para anggota organisasi yang tergabung dalam satu kelompok tertentu untuk berbuat seoptimal mungkin bagi organisasi.

Akan tetapi sikap demikian dapat mempunyai dampak negatif bagi kehidupan organisasi apabila dalam usaha berbuat sebaik mungkin bagi organisasi, para anggota organisasi lupa bersangkutan lupa bahwa keberhasilan satu kelompok yang bekerja sendirian belum menjamin keberhasilan organisasi secara keseluruhan. pemimpin yang efektif dalam menjalankan fungsi sudah barang tentu tidak akan membiarkan cara berpikir dan bertindak demikian karena organisasi yang diharapkan mampu mencapai tujuannya dengan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi hanyalah organisasi yang bergerak totalitas. Meskipun tidak dapat disangkal bahwa suatu organisasi modern akan disusun dalam yang menggambarkan fungsi, tugas dan kegiatan yang beraneka ragam tidak menghilangkan perlunya interaksi, interelasi dan interdependensi yang didasarkan pada prinsip "Symbolis mutuatistis". Artinya, dalam suatu organisasi tidak ada tujuan atau sasaran kelompok yang berat mutually exclusive.

Selain fungsi-fungsi tersebut di atas, maka fungsi lain kepemimpinan menurut Thoha (2004:63), sebagai berikut: (1) Fungsi intruksi, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat satu arah kepada yang dipimpinya. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya kepada orang-orang yang dipimpinya. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menenhrkan apa, kapan, dimana, dan bagaimana cara melakukan perintah tersebut. Fungsi ini tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mengimplementasikan isi

perintah tersebut. Hal ini sejalan dengan pengertian kepemimpinan yaitu kemampuan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah atau keputusan yang telah ditetapkan. (2) Fungsi konsultatif, yaitu fungsi yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya meskipun pelaksanaan sangat tergantung pada pihak pemimpin. Ketika pemimpin akan mengambil suatu keputusan biasanya memerlukan beberapa pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat dilakukan kepada orang-orang tertentu yang diyakini memiliki banyak informasi yang diperlukan dalam mengambil suatu keputusan. Konsultasi dilakukan untuk mendengarkan pendapat dan saran kepada Semua unsur penting dalam suatu organisasi. Fungsi konsultatif dapat diharapkan semua keputusan yang diambil oleh pemimpin mendapat dukungan dari orang yang dipimpinnya. (3) Fungsi partisipatif, yaitu fungsi yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan yang dipimpinnya. Dalam fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan. Setiap orang yang ada dalam organisasi mempunyai kesempatan yang sama dalam ikut berpartisipasi dalam suatu kegiatan. (4) Fungsi delegasi, yaitu fungsi pemimpin untuk mendelegasikan wewenang untuk membuat, menetapkan, dan atau melaksanakan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat didelegasikan pada orang-orang yang dipercayainya' Fungsi delegasi pimpinan pada dasarnya adalah kepercayaan pimpinan kepada bawahannya.

Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dari perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinannya dengan menitikberatkan pada latar belakang historis, sebab musabab, munculnya kepemimpinan, sifat-sifat utama kepemimpinan. Hal senada dikemukakan Kartono (2005:51), bahwa teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seni perilaku pemimpin beserta konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menampilkan latar belakang historis kemunculan pemimpin dan kepemimpinan.

Jenis-jenis teori kepemimpinan sangat variatif dikemukakan dalam berbagai literatur. Misalnya Salusu (1996:198-201), membagi teori kepemimpinan sebanyak 8 (delapan) jenis yaitu: (1) Teori-teori besar (*Great-Man Theories*), (2) Teori Sifat (*Trait Theories*), (3) Teori Lingkungan (*Environment Theories*), (4) Teori Situasional-pribadi (*Personal-Situational Theories*) (5) Teori Psikoanalitik (*Psychoanalytic Theories*), (6) Teori Antisipasi-Interaksi (*Interaction-Expectation Theories*), (7) Teori-teori Manusiawi (*Humanistic Theories*), dan (8) Teori Pertukaran (*Exchange Theories*). Hal senada dikemukakan Winardi (2000:62-68), bahwa teori kepemimpinan terbagi 8 (delapan), yaitu: (1) Teori otokratis, (2) Teori Psikologis, (3) Teori Sosiologis, (4) Suportif, (5) Teori *Laissez-Faire*, (6) Teori kelakuan Pribadi, (7) Teori Sifat, dan (8) Teori Situasi. Sedangkan Wirjana dan Susilo Supardo (2006:16-17), hanya membagi dua teori kepemimpinan, yaitu: (1) Teori Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*) dan (2) Teori Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*).

Teori dasar munculnya kepemimpinan menurut Siagian (2004), Anoraga (1995), terbagi tiga yaitu: (1) Teori Genetik, (2) Teori Sosial, dan (3) Teori Ekologis.

Teori Genetik menjelaskan bahwa pimpinan tidak dibangun, tetapi seorang akan menjadi pemimpin karena bakat yang dimiliki luar biasa, atau dengan kata lain seorang menjadi pemimpin karena memang ditakdirkan menjadi pemimpin.

Teori Sosial menjelaskan bahwa pemimpin harus dibangun atau dibentuk, tidak begitu saja muncul atau ditakdirkan. Jadi seorang menjadi pemimpin karena melalui proses pendidikan dan pelatihan yang cukup mendukung.

Teori Ekologis menjelaskan bahwa merupakan gabungan dari teori genetik dan teori sosial. Teori berasumsi bahwa seseorang sukses menjadi pemimpin, jika sejak lahir sudah mempunyai bakat-bakat kepemimpinan, kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta disesuaikan dengan lingkungan.

Selanjutnya pendekatan teori kepemimpinan dapat dijelaskan:

1. Teori Sifat (*Traits Theory*).

Teori sifat (*thrait theory*) berasumsi bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pimpinan karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori sifat ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman.

Gary A. Yukl (1994:10), mengatakan bahwa pendekatan *Trait* menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah yang dianugerahi dengan beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain. Teori-teori

kepemimpinan dini mengatakan bahwa keberhasilan manajerial dipengaruhi oleh dimilikinya kemampuan-kemampuan yang luar biasa seperti misalnya energi yang tidak habis-habisnya, intuisi yang dalam pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuasaan persuasif yang tidak tertahankan.

Teori sifat telah berusaha menggeneralisasi sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin seperti: fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kaulitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki atau melekat dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologi, personalitas dan intelektualitas. Sifat yang perlu dimiliki oleh pemimpin sukses antara lain: taqwa, sehat, cakap jujur, tegas cerdas, berani intelek, disiplin, manusiawi, bijaksana, energik, percaya diri, berjiwa besar, adil, motivasi tinggi, berwawasan luas, komunikatif, daya nalar, daya tanggap, kreatif, penuh tanggung jawab dan *Need Achievement (N-Ach)*.

Stoner (1982), mengatakan bahwa ternyata teori sifat gagal membuktikan keandalannya sebab tidak satupun kombinasi yang secara konsisten dapat membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, atau antara pemimpin efektif dan yang tidak efektif. Teori sifat tidak dapat membuktikan adanya hubungan yang kuat antara sifat (*trait*) dengan kesuksesan kepemimpinan. Salah satu penelitian membuktikan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak ditentukan sejumlah sifat khusus, akan tetapi tergantung sejauh mana sifat pemimpin sesuai situasi yang dihadapi. Cartwright & Zande dalam Wahid (1995).

2. Teori Perilaku (*behavior theory*)

Teori perilaku (*behavior theory*) dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan

pengikut, dan dalam interaksi pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsi apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya.

Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi perilaku pemimpin yaitu: (1) Pemimpin yang berorientasi pada tugas (*task orientatation*) atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan (2) Perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang (*people orientation*) atau yang mengutamakan hubungan kemanusiaan.

Pemimpin yang berorientasi pada pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan otokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan menampilkan gaya demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratik mendorong bawahan untuk menentukan kebijakan sendiri, memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh, memberi kebebasan untuk memulai tugas, mengembangkan inisiatif, memelihara komunikasi dan interaksi yang luas, menerapkan hubungan suportif. Sedangkan gaya kepemimpinan otokratik mempunyai ciri antara lain: menentukan kebijakan untuk anggota, memberi bawahan, memberi tugas secara instruktif, menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan bawahan, mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas, interaksi dengan anggota terbatas, tidak mengembangkan inisiatif bawahan.

3. Teori Situasional Kontingensi

Teori situasional dan kontingensi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasilah yang dapat menjadi pemimpin yang efektif.

Teori situasional kontingensi terbagi: (1) Teori *Path-Goal* (Jalan Tujuan), (2) Teori situasional dari Mersey dan Blsnhard, dan (3) Teori Kontingensi dari Fielder.

Teori *Parth-Goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja para bawahan. Setelah adanya nonsituasional awal oleh Evans (1970), House (1971), Fulk & Wendler (1982), dalam Yulk (1994:241), kemudian memformulasi sebuah versi lebih terperinci dari teori tersebut memasukkan variabel-variabel situasional. Teori *part-goal* diperhalus dan diperluas oleh beberapa penulis Evans (1974), Fulk & Wendler (1982). Menurut House (1971:324), dalam Yulk (1998), “Fungsi memotivasi dari pemimpin tersebut terdiri atas bertambahnya keuntungan (*payoff*) pribadi para bawahan bagi pencapaian kerja tujuan dan membuka jalan agar keuntungan tersebut menjadi lebih mudah dijalankan dengan memperjelasnya, mengurangi halangan-halangan dan perangkap-perangkap di jalan serta meningkatkan peluang bagi kepuasan pegawai terhadap pemimpin tersebut”.

House & Dessler (1974:13), mengatakan bahwa “perilaku pemimpin merupakan sumber kepuasan yang segera atau sebagai sesuatu bagi kepuasan dimasa datang”.

Teori *path-goal* telah mengarah pada pengembangan dari dua proposisi penting menurut Gibson (1997), *Pertama* perilaku pemimpin efektif sejauh mana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana bagi kepuasan di masa mendatang. *Kedua* Perilaku pemimpin bersifat motivasional sejauhmana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontingen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan

bimbingan, kejelasan arah dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi efektif.

4. Teori Kepemimpinan Karismatik

Pada dasarnya Karisma berasal kata Yunani yang berarti “Karunia dari Ilahi” (*divinely inspired gift*) seperti kemampuan untuk melakukan mujizat atau memprediksi peristiwa dimasa mendatang. Ahli sosiologi Max Weber (1947), telah menggunakan istilah tersebut untuk menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang didasarkan bukan atas tradisi atau kewenangan, namun atas persepsi para pengikut bahwa pemimpin tersebut dikaruniakan dengan kemampuan-kemampuan yang luar biasa. Menurut Weber karisma terjadi bilamana terdapat suatu krisis sosial, yang pada krisis itu, seorang pemimpin dengan kemampuan pribadi yang luar biasa tampil dengan sebuah visi yang radikal yang memberi suatu pemecahan terhadap krisis tersebut, dan pemimpin menarik perhatian para pengikut yang percaya pada visi itu dan merasakan bahwa pemimpin tersebut sangat luar biasa Trice & Beyer, (1993). Karena visi radikalnya sangat sukar untuk dilaksanakan dalam organisasi yang ada, maka para pemimpin karismatik sering kali merasa perlu untuk mendirikan sebuah organisasi yang baru misalnya: sebuah gerakan politik, sebuah ordo keagamaan, atau sebuah perusahaan baru. Beliau mengatakan bahwa kekuasaan yang tidak dapat dijelaskan dengan jelas oleh cara yang tidak logis disebut karismatik.

Kemudian Gibson (1997:78), menyebutnya karisma sebagai bakat. Kepemimpinan karismatik itu menurut Gibson adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikut berdasarkan pada bakat supranatural dan kekuatan yang menarik. Disini, pengikut

menikmati karismanya pemimpin karena mereka merasa memperoleh inspirasi, kebenaran dan penting.

Conger (1997:25), menyatakan bahwa pemimpin karismatik menurut keujurannya adalah agen perubahan. Mereka melihat kekurangan dalam situasi apa saja. Dua wajah kepemimpinan karismatik menurut Conger adalah: (1) Perhatiannya selalu tertuju ke masa depan, dan (2) Memiliki banyak tuntutan yang memotivasi, mendesak dan mengintimidasi bawahan untuk bertindak. Secara rinci Conger menyebut profil pemimpin karismatik, adalah: memiliki rasa ketidakpuasan dengan status *quo* adalah energi yang tidak pernah diam dalam dirinya, selalu gelisah. Pemimpin seperti itu tampaknya selamanya merasa tidak puas dan selalu mencari kesempatan baru. Mereka juga tidak sabar, mereka ingin segala hal berubah dan hari ini juga, impulsif mengenai perubahan. Dia selalu mencari kesempatan baru dan bahkan cara baru untuk melakukan banyak hal. Dia terus menerus mencari tantangan yang lebih besar. Sebagai akibatnya, banyak hal menjadi lebih cepat. Ketidaksabarannya dijabarkan menjadi tindakan. Ciri atau profil lainnya adalah yang berkaitan dengan rasa oportunistik, adalah kemampuan mengatasi kekurangan dan memotivasi perubahan melalui wawasan yang strategis.

Selanjutnya Conger menjelaskan bahwa misteri kepemimpinan karismatik disebabkan oleh dua hal.

Pertama, kepemimpinan karismatik melibatkan hubungan karisma dengan persepsi manusia.

Kedua, mistik karisma adalah merupakan sejarah dunia itu sendiri. Hal ini sangat terkait dengan istilah karisma itu sendiri yang berasal dari bahasa Yunani Kuno yang berarti anugerah, terutama anugerah dari dewa-dewa.

Selama beberapa tahun setelah Weber mengajukan konsep tersebut, sejumlah ahli sosiologi dan saintis dalam bidang politik telah berusaha untuk menjelaskan karisma dan mengidentifikasi di bawah kondisi-kondisi yang bagaimana terjadinya sebuah kontroversi penting dalam karisma. Berger dalam Yukl (1998), pada dasarnya hasil dari atribut dari seseorang pemimpin, kondisi situasional, atau sebuah proses interaksi antara pemimpin dengan pengikutnya. Istilah karisma tersebut didefinisikan dan digunakan dalam berbagai cara oleh para penulis yang berbeda-beda, namun telah terjadi penyatuan yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir ini kearah suatu konsep interaksi Bass (1985), Conger & Kanungo (1987), Trice & Beyer (1993), kebanyakan dari para teoritikus sekarang melihat karisma sebagai suatu hasil persepsi para pengikut dan atribut-atribut yang dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan aktual dan perilaku dari para pemimpin dalam konteks situasi kepemimpinan, dan dalam kebutuhan-kebutuhan individual maupun kolektif para pengikut. Teori-teori utama kepemimpinan karismatik dalam organisasi-organisasi formal akan ditinjau kemudian.

House (1977), mengajukan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan karismatik dalam hubungannya dalam sejumlah dalil yang dapat diuji yang menyangkut proses-proses yang dapat diobservasi bukunya berdasarkan atas cerita rakyat dan mistik. Teori tersebut didasarkan atas hasil-hasil penemuan dari berbagai disiplin ilmu sosial. Ia mengidentifikasi bagaimana para pemimpin karismatik berperilaku, bagaimana mereka “berbeda dari orang lain, serta dalam kondisi yang bagaimana mereka memperoleh banyak kemungkinan untuk berkembang. Dimasukkannya ciri-ciri, perilaku, pengaruh serta kondisi situasional dari seseorang pemimpin membuat teori ini lebih

komprehensif dalam wawasannya daripada kebanyakan teori-teori kepemimpinan sebelumnya.

Mengetahui kelemahan-kelemahan, kekuatan-kekuatan, dan manfaatnya, Dalam kepemimpinan situasional ini, Hersey dan Blanchard (1996) mengemukakan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Telling* (S1) yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas harus dilaksanakan.
2. *Selling* (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pimpinan, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional untuk menawarkan keputusan.
3. *Participating* (S3) yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan cukup berpengatahuan untuk melaksanakan tugas.
4. *Delegating* (S4) yaitu perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini memberi kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melakukan tugas dan matang pula secara psikologis.

Selanjutnya Karyadi (1983 : 75) mengemukakan bahwa teknik-teknik kepemimpinan dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu sebagai berikut :

1. Teknik kepemimpinan pokok, yaitu teknik kepemimpinan yang dapat digunakan sebagai dasar dari seluruh macam kepemimpinan seperti :
 - a. Teknik menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikut.
 - b. Teknik memperlakukan orang-orang sebagai manusia bukan sebagai alat.
 - c. Teknik untuk menjadi teladan bagi pengikut.
3. Teknik kepemimpinan khusus, yaitu teknik kepemimpinan lainnya untuk menambah teknik pokok, agar tugas kepemimpinan dalam bidang khusus tertentu dapat dijalankan dengan hasil yang baik, seperti dalam bidang khusus; perindustrian, perusahaan, pertanian, dan lain-lain.

Memperhatikan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa teknik kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi atau bersifat kontekstual. Teknik-teknik kepemimpinan tersebut harus dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya yang berperan sebagai pemimpin di lingkungannya dituntut untuk mampu mempengaruhi dan memotivasi para pegawainya agar melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan mempunyai peranan utama dalam dinamika kehidupan organisasi. Kepemimpinan berperan sebagai motor penggerak dari segala sumber daya yang ada dalam organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya akan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dari pimpinan organisasi.

Kualitas kepemimpinan merujuk pada kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku seseorang atau

kelompok agar dapat mendukung sepenuhnya dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan berperan dominan dalam kehidupan organisasi.


Pelaksanaan kewajiban dan tanggung jawab organisasi terletak pada seberapa produktivitas keberadaan kepemimpinan yang diciptakan dalam mencapai pelaksanaan tugas demi tercapainya tujuan organisasi. Kekompakan dan keteguhan komitmen para pegawai dalam melaksanakan tugas adalah modal pokok yang harus ditampilkan dalam organisasi. Artinya dengan pegawai sebagai modal utama dalam mencapai tujuan organisasi perlu dikembangkan sumber dayanya (SDM). Dengan demikian dapat meningkatkan pola kerja pegawai dengan tuntutan dan keberadaan organisasi tersebut.


Pentingnya pengenalan berbagai tipe kepemimpinan terletak pada pemahaman ciri-cirinya secara tepat karena ciri-ciri tertentu dapat digunakan pada situasi dan kondisi tertentu dalam menjalankan roda organisasi. Dengan kata lain, agar seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dengan kemampuan tinggi menggunakan gaya yang situasional yang artinya gaya yang berbeda pada situasi dan kondisi yang berlainan.

Tabel 2.1

Model Kepemimpinan Blake & Mounton

Tinggi

 PERHATIAN TERHADAP KARYAWAN	<p>Manajemen 1.9</p> <p>Perhatian sepenuhnya pada kebutuhan-kebutuhan karyawan bagi pemuasan hubungan. Hubungan yang mengarahkan sesuatu suasana persahabatan dan kecepatan kerja yang menyenangkan dalam organisasi.</p>	<p>Manajemen 9.9</p> <p>Penyelesaian pekerjaan adalah dari dedikasi karyawan, saling bergantung melalui suatu “rancangan umum” dalam tujuan organisasi yang mengarahkan untuk hubungan. Hubungan yang saling mempercayai dan menghormati.</p>
	<p>Manajemen 5.5</p> <p>Prestasi organisasi yang memadai dapat dicapai melalui pengimbangan keperluan pelaksanaan kerja dengan pemeliharaan semangat kerja</p>	

	karyawan pada tingkat yang memuaskan	
 <p>Manajemen 1.1. Pencurahan usaha minimum untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan untuk menopang keanggotaan organisasi</p>		<p>Manajemen 9.1. Efisiensi operasi dihasilkan dari penciptaan kondisi kerja dengan suatu cara dimana unsur manusia dilibatkan pada derajat minimum.</p>

Rendah → 11 Rendah → Perhatian pada produksi tinggi 9

Sumber Blake & Mouton, diadosi oleh Luthan (1995) & Robins (1996)

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu (1) yang bersifat inerpersional, (2) yang bersifat informasional, dan (3) dalam kancah pengambilan keputusan.

Pentingnya pengenalan berbagai tipe kepemimpinan terletak pada pemahaman ciri-cirinya secara tepat karena ciri-

ciri tertentu dapat digunakan pada situasi dan kondisi tertentu dalam menjalankan roda organisasi. Dengan kata lain, agar seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dengan kemampuan tinggi menggunakan gaya yang situasional, yang artinya gaya yang berbeda pada situasi dan kondisi yang berlainan.

Oleh karenanya dalam meningkatkan mutu kepemimpinan diperlukannya suatu peningkatan kualitas sumber daya pemimpin pada saat ini, lebih penting disamping peningkatan sumber daya manusia secara umum, sebab upaya meningkatkan sumber daya manusia akan lebih mudah dicapai jika sumber daya pemimpinnya mempunyai kualitas yang tinggi dan diharapkan dapat memacu produktivitas kerja yang tinggi sehingga menimbulkan keinginan dari yang dipimpin untuk menjadi manusia yang produktif. Dengan demikian pelaksanaan suatu proses manajemen dapat dianggap berhasil.

5. Keterampilan Pemimpin

Banyak orang mengatakan bahwa seorang pemimpin hanya lahir dari seorang pemimpin, namun seiring dengan perkembangan jaman, pemimpin tidak hanya dilahirkan, namun dibentuk, dibuat dan siapapun memiliki hak yang sama untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin yang baik sangat dibutuhkan bangsa kita saat ini. Oleh karena itu dalam pokok bahasan ini akan dibahas mengenai pendekatan situasional terhadap perilaku pemimpin. Dengan harapan nantinya akan diketahui bagaimana pendekatan situasional berpengaruh terhadap perilaku pemimpin

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan hasil dari proses perubahan karakter atau dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah

kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Kepemimpinan sejati didapatkan dengan proses yang cukup panjang. Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Dilihat dari berbagai definisi tentang kepemimpinan, sampai sekarang belum ada kesepakatan yang utuh tentang kepemimpinan tersebut, namun kembali menawarkan hasil pengamatan yang patut diperhitungkan, yaitu bahwa kepemimpinan sesungguhnya bersumber dari keunggulan manusia, tetapi tidak ada resep atau formula untuk menjalankannya, karena kepemimpinan bisa muncul dari dalam diri seseorang dan kepemimpinan bisa datang dari luar orang tersebut, sehingga lebih cenderung untuk melihat kepemimpinan dari segi kualitas sehingga kepemimpinan yang berkualitas adalah kemampuan atau seni memimpin orang bisa untuk mencapai hasil-hasil yang luar biasa.

Dari definisi kepemimpinan tersebut, mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Berbagai definisi kepemimpinan yang telah ditawarkan kelihatannya tidak berisi hal-hal selain itu. Definisi-definisi tersebut berbeda di dalam berbagai aspek termasuk di dalamnya siapa yang menggunakan pengaruh, sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut. Cara bagaimana pengaruh tersebut digunakan, serta hasil dari usaha menggunakan pengaruh tersebut. Perbedaan-perbedaan tersebut bukan hanya merupakan sebuah hal akademis yang dicari-cari. Ia mencerminkan adanya ketidaksesuaian yang mendalam mengenai identifikasi dari para pemimpin serta proses

kepemimpinan. Perbedaan-perbedaan diantara para peneliti mengenai konsep mereka tentang kepemimpinan menimbulkan perbedaan-perbedaan di dalam pemilihan fenomena untuk melakukan penyelidikan dan kemudian menimbulkan perbedaan-perbedaan dalam menginterpretasikan hasil-hasilnya.

Keterampilan pemimpin umumnya ditemukan secara positif terkait dengan kepuasan karyawan, tetapi efeknya terhadap prestasi karyawan masih tidak jelas. Dalam satu studi, Stogdill mensurvei lebih dari 1000 manajer di 27 organisasi, termasuk di perusahaan metakimia, tekstil, industri pesawat terbang, dan industri perbelanjaan retail, dan di agen-agen pemerintah. Sementara itu beberapa hubungan (antara kepemimpinan dan moril atau prestasi) yang ditemukan mencirikan semua organisasi dengan tipe tertentu, keterampilan pemimpin umumnya terkait dengan kepuasan karyawan, dan khususnya, bagaimana kepuasan seorang (pria/wanita) dengan kebebasan pada pekerjaan. Tidak ada relasi yang konsisten yang ditemukan antara keterampilan dan prestasi karyawan.

Dengan demikian bahwa Keterampilan pemimpin (1) keterampilan pemimpin terkait secara positif dengan kepuasan karyawan, meskipun efeknya terhadap prestasi karyawan tidak jelas; dan (2) satu hal yang tidak bisa digeneralisir tentang efek inisiasi struktur, selain mengatakan bahwa kaitannya dengan kepuasan karyawan dan prestasi bisa jadi positif, negatif, atau tidak ada, tergantung pada situasi tertentu.

Beberapa sugesti yang lain menaruh perhatian pada bagaimana seorang pemimpin seharusnya berkelakuan dalam memerintah untuk meyakinkan pemenuhan karyawan yang terbaik. Para ahli teori klasik menentukan supervisi tertutup, para ahli teori Humas yang mendukung kepemimpinan, dan partisipasi kepemimpinan.

Penerapan gaya kepemimpinan yang paling sesuai tergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja. Secara lebih spesifik, gaya kepemimpinan terbaik tergantung kepada apakah situasinya bagi pemimpin menguntungkan, tidak menguntungkan atau berada diantara ke-dua ekstrim itu. Apabila situasi berbeda, maka persyaratan kepemimpinan juga berbeda.

a. Memahami Kondisi Yang Berbeda

Setiap orang memiliki potensi untuk mencapai puncak, hanya persoalannya banyak orang yang tidak mampu untuk mencapai puncak karena kurang memanfaatkan potensi yang ada pada diri orang tersebut. Untuk memanfaatkan kondisi banyak pemimpin hanya perlu tahu di mana mereka muncul dan bertemu dengan mereka, sehingga kondisi tersebut dapat berjalan sesuai rencana. Untuk menggunakan konsep kepemimpinan situasional secara efektif, maka pemimpin harus menguasai empat keterampilan:

1. Mendiagnosis: yaitu untuk menjadi pemimpin efektif, harus menentukan tingkat perkembangan bawahan pada setiap situasi. Kuncinya ada pada dua faktor: kemampuan dan komitmen.

Kemampuan: yaitu sejumlah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu untuk berkontribusi kepada sasaran / tugas. Cara terbaik untuk menentukan (tingkat) kemampuan adalah melihat kerja mereka. Sebaik apa bawahan anda mampu membuat perencanaan, mengelola, menyelesaikan masalah, dan berkomunikasi ketika melakukan tugas tertentu. Apakah mereka mampu menyelesaikan sasaran yang ditugaskan tepat pada waktunya? Kemampuan bisa didapat melalui pendidikan formal, dan pengalaman dalam melaksanakan tugas serta melalui magang (on the job training). Kemampuan juga bisa

dikembangkan seiring berjalannya waktu dengan arahan dan dukungan, dari berbagai pihak.

Komitmen: yaitu adanya motivasi dalam melaksanakan tugas dan keyakinan terhadap sasaran/tugas. Seberapa tertarik/antusiasnya bawahan anda dalam melakukan pekerjaan mereka? Apakah mereka percaya diri? Apakah mereka mencapai kemampuan mereka untuk mengerjakan tugas/ mencapai sasaran. Jika tingkat motivasi dan keyakinan mereka tinggi, anda memiliki bawahan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap penyelesaian pekerjaan dengan baik.

2. Fleksibel: yaitu jika anda sudah nyaman menggunakan beragam gaya kepemimpinan, anda sudah menguasai keterampilan kedua sebagai seorang pemimpin situasional: fleksibilitas. Oleh karena bawahan bergerak maju dari satu tingkat perkembangan ke tingkat berikutnya, metode anda juga harus diperbaharui sesuai kondisi yang ada. Untuk menjadi pemimpin efektif, pemimpin harus mampu menggunakan berbagai macam gaya kepemimpinan, sehingga dapat digunakan sebagai pendekatan terhadap kondisi tertentu.
3. Selalu berkoordinasi
Dalam melaksanakan tugas, harus selalu bekerja sama dengan bawahan atau staf, dalam mempelancar komunikasi antara anda dan bawahan dan meningkatkan kualitas dan kuantitas percakapan, sehingga terjadi sinergitas dalam melaksanakan tugas.
4. Kemampuan menyelesaikan Masalah
Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan setiap permasalahan dalam organisasi, dengan melihat kondisi yang ada, tentunya dapat menerapkan berbagai gaya kepemimpinan terhadap

bawahan/staf, sebab ada orang yang mau bekerja dengan baik apabila pimpinan memnyerahkan sepenuhnya pekerjaan tersebut, dan sebaliknya ada bawahan yang memerlukan pengawasan baru dapat menyelesaikan pekerjaannya, adapula bawahan yang harus dengan perintah atasan baru dapat bekerja sesuai perintah atasan.

Pemimpin yang bekerja secara optimal dalam pelaksanaan kewajiban dan tanggung jawab organisasi, akan berdampak pada hasil atau output dari organisasi tersebut, seberapa produktivitas keberadaan kepemimpinan yang diciptakan dalam mencapai pelaksanaan tugas demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk memunculkan kemampuan terbaik orang lain, kepemimpinan harus menyediakan berbagai fasilitas yang dapat memicu motivasi orang lain dalam melaksanakan tugas, dan disinilah fungsi dan keterampilan dari pemimpin yang dapat membaca kondisi tersebut.

Dalam penerapan pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat, pada situasi yang berbeda.

Efektivitas dari kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik, sehingga pemimpin harus mengetahui dan dapat melaksanakan berbagai gaya kepemimpinan.

Dengan demikian bahwa pandangan tersebut, menunjukkan seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori

kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: bagaimana tingkat kemampuan seseorang individu dan bagaimana penerapan gaya kepemimpinan tersebut.

1. Tingkat Kemampuan seseorang pemimpin merupakan modal utama dalam pelaksanaan kepemimpinan, Tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu.

Perilaku Kerja meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendiktean tugas, dan pemberitahuan pada pengikut seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Pemimpin yang efektif menggunakan tingkat perilaku kerja yang tinggi di sejumlah situasi dan hanya sekedarnya di situasi lain.

Perilaku hubungan yang meliputi komunikasi dua-arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional pada mereka sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan. Perilaku hubungan juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi tertentu.

Pada dasarnya keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya mempengaruhi pihak lain. Maxwell (1995:ii), mengatakan bahwa kunci menuju sukses dalam usaha apa saja adalah kemampuan memimpin orang lain secara sukses. Sedangkan kepemimpinan merupakan sesuatu yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut.

Pemimpin terkemuka suatu kelompok tertentu mudah ditemukan, perhatikan saja orang-orang ketika mereka berkumpul. Kalau suatu persoalan harus diputuskan, siapa orang yang pandangannya tampak paling berharga, siapa yang paling diperhatikan, ketika persoalan dibicarakan? Siapa orang yang paling cepat disetujui oleh orang-orang lainnya?, yang paling penting, siapa yang paling diikuti oleh orang lainnya? Jawaban terhadap semua pertanyaan itu akan membantu untuk menentukan siapa pemimpin yang sesungguhnya dalam suatu kelompok tertentu.

Dengan demikian bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.

Dengan demikian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jadi kepemimpinan merupakan aspek yang paling nyata dari kegiatan manajemen.

2. Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional dapat dikembangkan secara teori yang merupakan penyempurnaan dan kekurangan teori-teori sebelumnya dalam meramalkan kepemimpinan yang paling efektif. Dalam “*situational leadership*” pemimpin yang efektif akan melakukan diagnose situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya secara tepat. Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa

memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. Empat dimensi situasi yakni kemampuan manajerial, karakter organisasi, karakter pekerjaan dan karakter pekerja. Keempatnya secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin.

Meskipun pandangan umum bahwa model pemimpin yang situasional adalah yang terbaik, semua penelitian tersebut bercampur aduk. Biasanya, model karyawan terpusat diasosiasikan dengan level kepuasan bawahan yang tinggi, tetapi temuan tersebut tidak konsisten. Selanjutnya, pemimpin struktur kadang-kadang memiliki kelompok kerja yang produktif.

Namun demikian sering ada temuan yang tidak konsisten ini mungkin bagus karena model-model tersebut tidak secara mutual eksklusif: bawahan mungkin melihat pemimpin tertinggi mereka sebagai orang yang bijak dan suportif (seorang otokrat yang bijaksana). Selanjutnya, beberapa penulis dalam studi ini mungkin membuat kesalahan yang sama dimana mereka menyalahkan ahli teori klasik: mereka seringkali mengasumsikan bahwa beberapa model khusus, seperti orientasi karyawan, secara universal bisa diaplikasikan terhadap situasi alamiah. Mereka biasanya mengabaikan pembawaan kepemimpinan seperti intelegensi dan inisiatif dan memperhitungkan personalitas bawahan hanya sejauh mereka menasumsikan bahwa semua bawahan memilih kebebasan dan independensi yang lebih besar, namun sering teori ini mengabaikan pekerjaan alamiah kelompokan kerja; dengan demikian, sebuah asumsi implisit bahwa model khusus adalah tepat pada garis kumpulan sebagaimana pada tingkat kepuasan bawahan.

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan ini memperhitungkan situasi ketika melakukan studi mengenai hubungan antara model kepemimpinan dan kepuasan bawahan dan perilaku yang rupanya sangat penting. didasarkan pada review literatur yang mendalam, empat orang penulis menyimpulkan bahwa beragam faktor situasional yang mempengaruhi model kepemimpinan adalah tepat. Ada beberapa faktor yang dapat diperhatikan dari penerapan sistem ini yaitu:

- a. Adanya Tekanan pekerjaan. Apabila ada tekanan pekerjaan yang tinggi, yaitu adanya pekerjaan yang harus segera diselesaikan dalam waktu tertentu, seperti tekanan waktu, konflik, bahaya fisik, dan lain-lain, maka toleransi terhadap bawahan akan diupayakan oleh pemimpin pada situasi struktur, yang ketat.
- b. Kepuasan intrinsik pekerjaan. Terciptanya kepuasan pekerjaan itu sendiri, kurangnya pengaruh kebijaksanaan pemimpin memiliki kepuasan bawahan, terhadap apa yang telah dikerjakan, sehingga dapat menciptakan situasi tersendiri.
- c. Kebutuhan bawahan atas informasi. Apabila ada kebutuhan bawahan atas informasi yang tinggi, seperti personalitanya, ambiguitas pekerjaan, dan lain-lain, hal ini akan menjadi upaya pemimpin untuk melakukan strukturasi terhadap pekerjaan, sehingga bawahan melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya.
- d. Kebijakan Pemimpin. Dalam pelaksanaan pekerjaan, kebanyakan pemimpin yang bijaksana, dapat menerapkan kemampuan melakukan strukturasi pekerjaan tanpa menyebabkan bawhaannya menjadi kecewa, sehingga bawahan dapat melaksanakanbekerja dengan baik.

Dengan demikian bahwa ahli perilaku telah lama memperkenalkan pentingnya faktor situasional di dalam menjelaskan efektivitas pemimpin. Stodgill, setelah mereview sejumlah besar studi kepemimpinan, menyimpulkan bahwa pembawaan dan skill yang disyaratkan pada seorang pemimpin secara luas ditentukan oleh situasi di mana dia melatih kepemimpinan itu. Dengan demikian sebagaimana yang telah kita lihat, tidak ada model kepemimpinan yang ditemukan yang secara universal menjadi efektif dalam pelaksanaannya. Menurut Tannenbaum dan Schmidt mengemukakan bahwa kepemimpinan efektif tergantung pada pemimpin itu, situasi yang mengikutinya, dan keterkaitannya diantara mereka.

Penerimaan sistem kepemimpinan secara general mengenai pentingnya faktor situasional pada efektivitas pemimpin, terdapat beberapa upaya untuk membangun kontrol untuk faktor-faktor seperti itu. Konsekuensinya, kami telah melihat bagian-bagian studi yang mengobservasi hubungan antara pemimpin dan perilaku bawahan yang bisa diaplikasikan hanya pada setting penelitian yang unik. Lowin dan para koleganya telah menunjukkan bahwa inisiasi struktur dan kebijaksanaan dikorelasikan secara negatif dan positif dengan indeks efektifitas dan moral.

Menurut James L. Gibson dkk (1997:5), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Definisi Gibson mengisyaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan.

Konsep pemimpin dan kepemimpinan, yang telah dikemukakan tersebut, mempunyai kaitan yang erat dengan konsep-konsep kepemimpinan yang diuraikan sebagai berikut.

1. Kekuasaan adalah kewenangan untuk bertindak bagi pemimpin dalam menggerakkan orang lain agar menerima dengan ikhlas kehendaknya. Stoner (1996:161), mengatakan kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh, artinya kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok. Stoner menyebut sumber-sumber kekuasaan, yaitu : (1) Kekuasaan menghargai, yaitu kekuasaan yang diperoleh dari fakta bahwa seseorang dikenal sebagai pemberi pengaruh, mempunyai kemampuan untuk memberi imbalan orang lain, dikenal sebagai orang yang dipengaruhi, untuk melaksanakan perintah, yang mungkin dinyatakan atau tersirat. (2) Kekuasaan memaksa adalah sisi negatif dari kekuasaan memberi penghargaan, berdasarkan kepada kemampuan pemberi pengaruh untuk menghukum orang yang dipengaruhi. (3) Kekuasaan sah atau kekuasaan formal adalah kekuasaan yang ada ketika seorang bawahan atau orang yang dipengaruhi mengakui bahwa pemberi pengaruh “berhak” atau secara hukum boleh menggunakan pengaruh dalam kaitan tertentu. (4) Kekuasaan keahlian adalah berdasarkan pada keyakinan atau pengertian bahwa pemberi pengaruh mempunyai pengetahuan spesifik atau kepakaran relevan yang tidak dimiliki oleh orang yang dipengaruhi. (5) Kekuasaan rujukan adalah kekuasaan berdasarkan pada keinginan dari orang yang dipengaruhi untuk menjadi seperti atau menyamakan dirinya dengan pemberi pengaruh.
2. Kredibilitas adalah fondasi kepemimpinan Kouzes (2004:25). Menurut Kouzes tanpa kredibilitas anda tak dapat pemimpin, karena dengan kredibilitas para pemimpin mendapatkan kepercayaan dan keyakinan. Kredibilitas berakar dari masa lalu dan berhubungan dengan reputasi. Sedangkan yang

dimaksud reputasi menurut Kouzes adalah jaminan manusia karena masa lalunya yang baik.

3. Integritas menurut Maxwell (1995:37), adalah faktor kepemimpinan yang paling penting. Maxwell menyatakan bahwa dengan integritas kepemimpinan menjadi lengkap, merupakan kesatuan dari perkataan dengan perbuatan. Integritas adalah apa diri kita yang sesungguhnya, atau dengan kata lain integritas bukan apa yang kita lakukan tetapi lebih banyak siapa diri kita, karena dengan integritas dapat membangun kepercayaan.
4. Kedudukan menurut Tulus (1995:24), adalah sekumpulan tugas, tanggung jawab dan wewenang seseorang.
5. Jabatan adalah pekerjaan yang telah melembaga dalam suatu instansi atau telah membudaya dalam masyarakat. Jabatan mencakup tanggung jawab dan wewenang.
6. Wewenang (*authority*) menurut Stoner (1996:41), adalah suatu bentuk kekuasaan, seringkali dipergunakan secara lebih luas untuk menunjuk kemampuan manusia menggunakan kekuasaan sebagai hasil dari ciri-ciri seperti pengetahuan atau gelar.
7. Tanggung Jawab adalah hal yang menjadi keharusan pemegang jawaban untuk: (1) menerima diri sebagai penyebab utama mengenai suatu kejadian, baik atau buruk, benar atau salah. (2) menerima diri untuk dibenarkan atau disalahkan mengenai suatu kejadian. (3) menerima hukuman jika salah melakukan sesuatu, (4) memberi jawaban dan penjelasan dalam hal tertentu.
8. Kewibawaan adalah berbagai kelebihan yang dimiliki oleh seseorang sehingga orang lain dapat mematuhi kehendaknya tanpa tekanan dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

9. Kemampuan adalah totalitas kekuatan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan.
10. Pengaruh (*influence*) menurut Stoner (1996:161), adalah tindakan atau contoh tingkah laku yang menyebabkan perubahan sikap atau tingkah laku orang atau kelompok lain.
11. Pemerintahan, menurut Pamudji (1989:23), adalah perbuatan (cara, hal urusan dan sebagainya). Pemerintah adalah kekuasaan memerintah suatu negara (daerah) atau badan yang tertinggi yang memerintah sesuatu negara. Sedangkan Perintah adalah perkataan yang bermaksud menyuruh melakukan sesuatu.

Situasi dan kondisi perintah tugas ada yang bersifat mendesak dan ada yang tidak mendesak, ada yang mempunyai bobot yang berat (masalahnya banyak dan tidak mudah dipecahkan) dan ada yang ringan (masalahnya sedikit dan mudah dipecahkan) dilaksanakan.

Demikian juga tentang situasi dan kondisi bawahan atau anggota staf ada yang rajin, disiplin, loyal, rasa tanggung jawab tinggi dan ada yang mempunyai kemampuan yang cukup, sedang, dan tinggi serta ada yang memiliki berbagai pengalaman dan pendidikan; dan ada juga yang malas, tidak disiplin, tidak loyal, tidak memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, serta ada yang memiliki pendidikan dan pengalaman yang rendah dan kurang dapat mendukung dalam pelaksanaan tugas.

Di dalam penerapan gaya kepemimpinan seseorang apabila dihadapkan kepada dua situasi dan kondisi tersebut, maka sangat diperlukan adanya ketepatan dalam pemberian perintah tugas kepada setiap anggota staf. Oleh karena itu seorang pemimpin tidak bisa sembarangan memberi perintah tugas kepada bawahan atau anggota staf yang bersifat heterogen antara lain misalnya

kelompok pegawai yang terdiri dari golongan I, II, dan III. Ke-tiga golongan anggota staf ini, memiliki kemampuan berbeda-beda dalam kaitan dengan aspek pendidikan, pengalaman, usia, golongan dana pembawaan yang dimilikinya, sehingga masing-masing memerlukan penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda.

b. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Menurut Kartono (2005:36-38), mengatakan bahwa persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu: (1) Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu, (2) kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu. (3) kemampuan, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Stogdill mengatakan bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu: (1) kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian dan kemampuan menilai. (2) Prestasi atau *achievement*, yaitu gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain. (3) Tanggungjawab, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet percaya diri, agresif dan punya hasrat untuk unggul. (4) Partisipasi, yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor. (5) status, yaitu memiliki kedudukan sosial-ekonomi cukup tinggi, populer, dan tenar.

Sudriamunawar (2006:4), mengatakan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan, yaitu: (1) kemandirian, berhasrat untuk memajukan diri sendiri (individualisme), (2) Besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik kepada manusia dan benda-benda, (3) Multiterampil atau memiliki kepandaian yang beraneka ragam, (4) Memiliki rasa humor, suka berkawan, antusiasme yang tinggi, (5) *Perfeksionis*, selalu ingin mendapatkan yang sempurna, (6) Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi, (7) Sabar, tapi tidak berarti diam atau berhenti, (8) Waspada, peka, jujur, optimis, gigih, ulet dan realistis, (9) Komunikatif, serta pandai berbicara/berpidato, (10) berjiwa wiraswasta, (11) Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat serta berani mengambil resiko, (12) Tajam firasatnya, adil pertimbangannya, (13) Berpengetahuan yang luas dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuannya, (14) Memiliki motivasi yang tinggi, sadar akan target yang harus dicapainya dengan idealisme yang tinggi, dan (15) Punya imajinasi dan sinerjik.

Wirjana (2006:51), mengatakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah: (1) Memberi tekanan/fokus pada masa depan, (2) Menekankan atau fokus pada penentuan arah, (3) Pertanyaan selalu “apa yang akan terjadi”, (4) Memberi visi dan inspirasi, (5) Memimpin orang-orang, dan (6) Mengutamakan hirarki, menyebar otoritas.

pemimpin yang sangat toleran di dalam mengevaluasi rekan-rekannya kurang lebih memiliki kelompok produksi yang tinggi daripada pemimpin yang sangat tegas dan diskriminatif.

Dengan demikian bahwa kepemimpinan yang tertera pada bagian ini adalah bernilai sehingga teori kepemimpinan mempunyai nilai yang dapat diterapkan dalam pelaksanaannya. Dari para teoritis pembawaan, nampaknya nampak bahwa pemimpin yang efektif memamerkan inisiatif jaminan diri, dan

meyakinkan. Sebagai tambahan, dia pintar dan bisa menganalisa masalah, datang untuk memegang isu sentral mereka, dan secara konsisten muncul dengan solusi yang benar. Dia cenderung menarik, bahkan kompetitif.

Kemudian dari teoritisasi perilaku, pemimpin yang efektif adalah bijaksana dan suportif terhadap bawahannya. Ini tidak dimaksudkan bahwa dia tidak memberikan perintah dan menyediakan struktur yang dibutuhkan. Bahkan pemimpin ini mengenalkan bahwa setiap orangnya adalah individu yang ingin dibuat merasa penting dan bermanfaat, dan dia berbuat untuk mendukung semua kebutuhan.

Dalam pelaksanaannya menurut teoritisasi situasional, pemimpin efektif memiliki kemampuan supervisi, yang mungkin kami definisikan sebagai kemampuan menyediakan sejumlah struktur yang benar dan sentralisasi pada tugas.

Bagaimana “konteks” yang mempengaruhi kepemimpinan? Temuan yang kami diskusikan pada bagian ini dan bagian lain memberi kesan bahwa situasi yang berbeda menyebutkan tipe pemimpin yang berbeda. Misalnya, pada lingkungan yang tidak bisa diprediksi, seorang pemimpin yang lebih partisipatif nampaknya cocok. Pada situasi yang sangat rutin, bisa dibayangkan bahwa pemimpin struktur yang kurang adalah disyaratkan, tetapi beberapa temuan mengemukakan bahwa situasi yang rutin biasanya diasosiasikan dengan supervisi tertutup pemimpin yang bijaksana yang nampaknya cocok terkait dengan situasi tetapi mungkin lebih dibutuhkan dimana pekerjaan secara interen tidak memuaskan.

Bagaimana kepemimpinan mempengaruhi struktur organisasi? Tidak ada grafik organisasi dan perangkat deskripsi pekerjaan yang pernah bisa begitu sempurna mengkhususkan setiap perbuatan yang mungkin dilakukan oleh karyawan. Inilah mengapa perilaku inovatif perlu, perilaku ini dimaksudkan lebih

sederhana daripada yang apa yang disebutkan dalam deskripsi pekerjaan.

Kepemimpinan dapat menyajikan pengandaian yang sama: seorang pemimpin yang efektif dapat menyediakan sebuah pemenuhan struktur, “mengisi gap” dalam sebuah struktur, melalui pendefinisian tugas, hubungan, dan arah ketika muncul situasi yang tidak ditutupi oleh struktur organisasi formal. Secara ekstrem, ambigu, tugas yang tidak tertentu dapat mengarah kepada frustrasi dan ketidakefektivan, dan dalam situasi ini, struktur pemimpin nampaknya secara khusus cocok. Ringkasnya, kepemimpinan dapat melengkapi struktur organisasi melalui klarifikasi arah dan hubungan karyawan.

Bagaimana kepemimpinan mempengaruhi pemenuhan organisasi? Banyak yang dilakukan oleh pemimpin yang bermaksud meyakinkan bahwa bawahan tidak hanya bisa tetapi akan melakukan tugas mereka. Beberapa perilaku kepemimpinan termasuk supervisi tertutup, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan partisipatif telah diajukan untuk menyempurnakan hal ini. Supervisi tertutup merupakan bentuk pemaksaan pemenuhan dan tumbuh menjadi lebih bermanfaat dimana tugas kerja adalah rutin. Kepemimpinan suportif bermaksud meningkatkan moral karyawan, dan juga prestasi karyawan. Di sini temuan memberi kesan bahwa moral yang tinggi mungkin lebih penting ketika pekerjaan menghendaki kreativitas dan inovasi ketika hal itu rutin. Kepemimpinan partisipatif bisa mengarah kepada identifikasi pekerjaan dan sebuah internalisasi tujuan-tujuan organisasi.

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik. Berbagai literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

BAGAIAN II.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

(TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasional (transformational). Kepemimpinan sebagaimana yang telah diuraikan di awal merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan istilah transformasi berasal dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, seperti mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual (Safrudin Muhyi, 2011:178).

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan Bernard M. Bass dan Avolio (2003) sebagai

kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja dengan mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Sedangkan Cannella dan Monroe (2002) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun hubungan-hubungan dengan pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka dapat lebih mudah untuk mendiseminasi dan mengimplementasikan tujuan-tujuan strategis.

Demikian juga oleh Tucker dan Lewis (2004) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan.

Kepemimpinan transformasional merupakan induk kepemimpinan transaksional dan memberikan kerangka referensi pada organisasi. Lebih lanjut Tucker dan Lewis (2004) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional sebagai seseorang yang merumuskan dan memfasilitasi visi organisasi dan memberikan semangat untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara membimbing dan memberikan dorongan yang disetujui oleh karyawannya. Oleh Keller (1992) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses meningkatkan motivasi pemimpin dan karyawan untuk meningkatkan kesadaran karyawan dengan mendorong idealisme nilai moral, kebebasan,

keadilan, kedamaian, keseimbangan, bukan berdasarkan pada sifat emosional, ketakutan, dan kecemburuan

Kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (Wahjosumidjo,2006:27) menurutnya bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka, lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Sehubungan dengan ini oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (2003), menyatakan bahwa “the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance”.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Pemimpin transformasional mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Selanjutnya Burns, (Wahjosumidjo,2006:42), mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn keterkaitan

tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan pegawai yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Pimpinan dengan transformasional didefinisikan dengan seorang pemimpin yang memiliki visi kepemimpinannya secara realistis dan dapat meyakinkan serta menuntun organisasi mencapai suatu cita-cita masa depan yang lebih baik dari kondisinya pada masa kini. Kepemimpinan transformasional selalu konsisten dan fokus terhadap kendala anggaran seperti yang terjadi pada model kepemimpinan karismatik dan strategik (Aditiawan Chandra, 2002).

Sejalan dengan itu Aditiawan Chandra (2002) juga menyajikan karakteristik utama seorang pemimpin transformasional dalam menghadapi tantangan dan peluang yaitu: integritas, kompeten, konsisten, loyal dan keterbukaan. Hal ini penting dipahami karena pimpinan transformasional harus mampu merangsang bawahan untuk menghasilkan karya-karya nyata secara inovatif. Para bawahan profesional harus mampu mengakomodir ego dan kepentingan individu-individu atau kelompok organisasi untuk merealisasikan visi organisasi. Lebih lanjut Tichy dan Devanna (Luthans, 2006 : 65) mengatakan bahwa berdasarkan hasil penelitiannya menemukan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
- b. Berani
- c. Mempercayai orang lain

- d. Motor penggerak nilai
- e. Pembelajar sepanjang masa
- f. Memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas,
- g. Visioner

Seorang transformational leader memiliki keahlian dalam memimpin tim organisasi yang terdiri dari para tenaga profesional melalui pendekatan pribadi, memecahkan konflik yang timbul antar anggota organisasi, mendengarkan segala keluhan, memberikan umpan balik dan melaksanakan tehnik oral persuasion sehingga organisasi bisa berjalan lebih efisien dan efektif. Efektivitas implementasi sasaran strategis organisasi tergantung sebaik apa para pimpinan dalam suatu organisasi melihat dan mengartikan sasaran-sasaran, menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran yang lebih spesifik untuk tiap-tiap unit kerja dan mendorong lingkungan belajar yang ditujukan untuk pencapaian keberhasilan pelaksanaan tugas.

Menurut Bass B. Dan Avolio (2004:7) menyatakan bahwa, Pimpinan yang memiliki sifat transformasional mampu mengartikulasi visi strategis yang dapat membantu bawahan untuk fokus belajar tentang apa yang penting dalam mengimplementasikan visi dan misi pada tiap level. Pimpinan transformasional mendorong bawahannya untuk senantiasa mempertanyakan asumsi-asumsi, metode-metode dan sasaran-sasaran dalam usaha mencari cara yang lebih baik untuk memahami dan menerjemahkannya ke dalam tindakan-tindakan yang spesifik.

Menciptakan lingkungan belajar yang terbuka, pimpinan transformasional menyuburkan terciptanya situasi yang memunculkan pemahaman yang lebih dalam atas sasaran-sasaran, misi dan visi yang pada akhirnya akan mendorong keseimbangan, identifikasi dan fokus strategis yang lebih baik

diseluruh bagian organisasi. Bass B. dan Avolio (2004:9) mengemukakan bahwa:

Kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Para pimpinan transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya.

Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan dan tingkat kohesi yang lebih tinggi. Seluruh efek kepemimpinan transformasional diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik lagi pemahaman serta diseminasi visi strategis, misi dan sasaran-sasaran serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bass. B. dan Avolio, 2004:10).

Usaha-usaha untuk memahami pengaruh sosial dan kepemimpinan merupakan hal yang parallel dalam sejarah umat manusia, tetapi aplikasi pendekatan-pendekatan saintifik dalam pengembangan pengetahuan tentang kepemimpinan merupakan fenomena abad ke 20 (Bryman, 2006:53). Pandangan bahwa individu atau ciri/sifat fisik mungkin dapat menjelaskan atau memprediksi kapasitas kepemimpinan tetap mendapatkan perhatian di abad ke 20 (Zaccaro, Kemp dan Bader, 2004:101). Kesalahan interpretasi tentang peran sifat dalam kepemimpinan dan kurangnya alat-alat statistik dalam mengintegrasikan koefisien-koefisien korelasi independent, membuat teori sifat (trait theory) tertinggal dipertengahan abad kedua puluh. Fokus pada bagaimana perilaku aktual para pimpinan mendominasi

penelitian-penelitian kepemimpinan dan menghasilkan kemajuan yang signifikan dalam pemahaman tentang pengaruh sosial dan kepemimpinan sepanjang pertengahan hingga akhir 1990 an.

Penelitian-penelitian tersebut berhenti sekitar tahun 1970-an sejalan dengan terjadinya krisis yang berkepanjangan (Hunt, 2004) dan kemudian terselamatkan dengan munculnya kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional yang awalnya disarankan oleh Burns (1978) dan kemudian dioperasionalkan oleh Bass dan rekan-rekannya (Bass, Waldman, Avolio dan Bebb, 2002). Didukung oleh teori, pemahaman kepemimpinan transformasional, seperti halnya seluruh penelitian-penelitian kepemimpinan, berfokus pada interaksi-interaksi pimpinan dan bawahan (Brown, Bryant dan Reilly, 2006).

Perhatian terhadap kepemimpinan transformasional mendominasi pendekatan-pendekatan ilmiah dalam usaha memahami kepemimpinan selama hampir dua dekade terakhir ini (Hunt, 2004). Sementara penelitian-penelitian tentang interaksi pimpinan-bawahan dengan menggunakan *Multifactorial Leadership Questionnaire*(MLQ) menunjukkan hasil yang menjanjikan, masih ada sejumlah variasi yang substansial dalam interaksi tersebut yang masih perlu diteliti (Bass dan Avolio, 2004).

Bass (2005) dengan teori kepemimpinan transformasional menekankan efek dramatik dari seorang pimpinan terhadap bawahannya. Dalam hal ini, menurut Bass dan Avolio (2004) pimpinan transformasional mencapai hasil yang superior dengan cara mempengaruhi bawahan melalui empat cara utama, yaitu *idealized, influence* (model dan peran menimbulkan proses identifikasi personal), *inspirational motivation* (menimbulkan

semangat tim serta menciptakan kesatuan visi), *intellectual stimulation* (mendorong kreativitas dan perumusan masalah) dan *individual consideration* (pembimbingan serta aktivitas-aktivitas pengembangan). Banyak peneliti menganggap kepemimpinan transformasional identik dengan kepemimpinan karismatik. Tetapi, menurut Bass (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang lebih luas dan umum, dalam mana karisma dianggap sebagai karakteristik deskriptif yang utama yang menggambarkan kemampuan pimpinan mempengaruhi bawahan untuk mengalihkan kepentingan pribadi kearah sasaran-sasaran organisasi.

Manfaat kepemimpinan transformasional dianggap telah memperluas serta meningkatkan kepentingan bawahan, menimbulkan kesadaran serta penerimaan diantara bawahan akan tujuan serta misi dari kelompok dan memotivasi bawahan untuk bekerja melebihi interes pribadinya bagi kebaikan kelompok maupun organisasi (House, 2001). Kepemimpinan transformasional mengartikulasikan visi masa depan yang *realistic* yang dapat dipahami bersama, menstimulasi bawahan secara intelektual dan memberikan perhatian atas perbedaan-perbedaan yang ada diantara bawahan.

Rafferty dan Griffin (2004) menggaris bawahi efek transformasi dari para pimpinan transformasional bagi organisasi dan juga bagi individu. Sering dikatakan bahwa dengan mendefinisikan kebutuhan untuk berubah, penciptaan visi-visi baru dan memobilisasi komitmen bagi visi-visi tersebut, para pimpinan akan dapat mentransformasi organisasi. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek bagi organisasi dan juga bagi individu.

Demikian pula Bass dan Avolio (2004) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal yakni : Pertama, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan didorong mengambil tanggungjawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. Kedua, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Teori tentang kepemimpinan transformasional didasarkan pada ide dari James McGregor Burns (1998). Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya pengikut untuk mereformasi institusi. Para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi, memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi. dengan kata lain orientasi kepentingan.

Menurut Bass (2005) yang mengatakan bahwa, kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong *extra effort followers* untuk mencapai *expected performance*. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan

untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan atau diekspektasikan. Juga sejalan dengan pemikiran Conger (1991), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah orang biasa untuk melakukan hal-hal yang luar biasa, legitimasi power pribadi melibatkan hubungan khusus di antara mereka dengan dasar kepercayaan, penghargaan, dan pengakuan kompetensi. Karena itu, kepemimpinan transformasional selain berperan sebagai visioner, motivator, coach, dan mentor juga sebagai orang bijak yang tegas dan berwibawa.

Demikian juga Keller (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses meningkatkan motivasi pemimpin dan karyawan untuk meningkatkan kesadaran karyawan dengan mendorong idealisme, nilai moral, kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, bukan berdasarkan pada sifat emosional, ketakutan, dan kecemburuan. Hal ini sejalan dengan pendapat Bernard M. Bass dan Avolio (2003) sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja dengan mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Demikian juga Cannella dan Monroe (2002) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun hubungan-hubungan dengan pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka dapat lebih mudah untuk mendiseminasi dan mengimplementasikan tujuan-tujuan strategis.

Juga sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo, (2006: 27) bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka, lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Gibson dkk (1997: 5), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan individu suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi dalam mencapai tujuan

Menurut Bass (2005) proses transformasi bawahan dapat dicapai melalui peningkatan kesadaran akan pentingnya serta nilai dari hasil yang diharapkan, membawa bawahan untuk meningkatkan keinginan pribadinya dan mengangkat atau meningkatkan kebutuhan bawahan.

Banyak hasil penelitian menyangkut perbedaan dari beberapa tipe kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional jauh lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional (Shamir 2003). House (2001) mencatat paling tidak ada lebih dari seratus pengujian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang digambarkan sebagai karismatik, transformasional atau *visionary* memiliki efek positif atas organisasi, kepuasan bawahan dan komitmen bawahan.

Dua penelitian meta-analisis yang dilakukan oleh Fuller, dkk (2006) dan Lowe, dkk (2006) mendukung konklusi ini. Dalam meta analisis ini ditemukan bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan persepsi bawahan atas efektivitas pimpinannya dan kepuasan kerja bawahan. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional mendekati persepsi bawahan atas kepemimpinan yang ideal (Bass dan Avolio, 2004).

Walaupun teori-teori kepemimpinan transformasional seperti yang dikembangkan oleh Bass (2005), Bennis dan Nanus (2000), Burns (1978) dan House (2001) saling melengkapi, tetapi masing-masing menggunakan kumpulan perilaku pimpinan yang berbeda. Dalam analisisnya, Podsakoff (2000) mengidentifikasi ada enam kelompok perilaku kepemimpinan transformasional, yaitu : articulating vision, providing an appropriate model (leading by example), fostering the acceptance of group goals, having high performance expectations, providing individualized support and providing intellectual stimulation.

Menurut Mackenzie, Podsakoff dan Rich (2001) bahwa, Ada beberapa perbedaan yang mendasar antara kepemimpinan transformasional dan transaksional tentang cara bagaimana mempengaruhi bawahan. *Pertama*, perbedaan yang paling jelas adalah pada bentuk perilaku kepemimpinan transformasional yang tidak menekankan pada bentuk administrasi atas *rewards* dan *punishment* seperti yang dilakukan oleh pimpinan transaksional. *Kedua*, pada kepemimpinan transformasional proses mempengaruhi bawahan dilakukan secara fundamental dengan cara merubah nilai-nilai, sasaran-sasaran serta aspirasi-aspirasi bawahan dengan tujuan agar bawahan merasa bahwa mereka melakukan kerja sesuai dengan nilai-nilai yang mereka yakini, sebaliknya dengan kepemimpinan transaksional yang hanya fokus pada kontrak dimana *rewards* hanya diukur berdasarkan usaha saja. *Ketiga*, kepemimpinan transformasional cenderung berperilaku dalam cara-cara yang lebih proaktif dalam mempengaruhi bawahan.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan lainnya, misalnya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti: *attributed charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Bernard M Bass dan Bruce J, Avolio (2003), secara ringkas perilaku dimaksud sebagai berikut :

1. *Attributed charisma*, bahwa karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa karisma bisa saja dimiliki oleh pemimpin di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) dari pada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya, yaitu *idealized influence*.
2. *Idealized influence*, pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha

mengidentifikasi diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan dengan konsisten. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja dengan tujuan bersama.

3. *Inspirational motivation*, pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.
4. *Intellectual stimulation*, pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi, hal ini disebut sebagai “learning organization”.
5. *Individualized consideration*, pimpinan memberi perhatian kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan sebagai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Teori yang berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah teori yang dikemukakan oleh Butler (1999), mengatakan bahwa seorang pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk memiliki visi, misi dan tujuan organisasi, mendorong dan memotivasi untuk menunjukkan kinerja yang maksimal, merangsang bawahan untuk bertindak kritis dan memecahkan masalah dengan cara baru serta memperlakukan karyawan secara individual. Sebagai konsekwensinya bawahan akan membalas dengan menunjukkan hasil kerja yang maksimal.

Hal ini senada yang dikemukakan oleh oleh Haryadi et.al. (2003) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan pula kepemimpinan atasan lebih cenderung pada pendekatan kepemimpinan transformasional, karena pimpinan ini memberikan motivasi dan contoh yang baik. Demikian pula Sarosa, A (Suharto, 2005) mengemukakan bahwa semakin sering perilaku tipe kepemimpinan transformasional diterapkan akan membawa dampak positif secara signifikan terhadap peningkatan kualitas pemberdayaan psikologis bawahannya. Peran pemimpin transformasional yang memberikan perhatian terhadap individu, mampu mengarahkan pada visi dan misi organisasi, memberikan dukungan motivasi, dan menciptakan cara-cara baru dalam bekerja terbukti berperan efektif terhadap pemberdayaan psikologis bawahannya. Udiati (Suharto,2005) mengemukakan dalam hasil analisisnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional seperti karisma, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual dan pertimbangan pada

individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pada saat bekerja juga kadangkala terpengaruh oleh gaya kepemimpinan transformasional yang ada diorganisasi. Demikian juga Penelitian yang dilakukan oleh Koh dkk. (1995) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja

Dalam kaitannya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja oleh Judge dan Locke (Guridno,2005) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Demikian juga Jenkins (Guridno, 2005), mengungkapkan bahwa keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa terhadap pimpinannya tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan. Pendapat ini didukung oleh Nanus (1992) yang mengemukakan bahwa alasan utama karyawan meninggalkan organisasi disebabkan karena pemimpin gagal memahami karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan.

Hasi-hasil penelitian lain yang membahas kepemimpinan transformasional dengan kinerja adalah seperti hasil-hasil penelitian para ahli terhadap kepemimpinan transformasional yang dihimpun oleh Suryanto (Tampubolon, 2007) menguraikan sebagai berikut :

1. Walumbwa, et.al. (2004), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan komitmen, kinerja dan kepuasan kerja.

2. Ozaralli (2003), kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap prediksi adanya pemberdayaan pada bawahan. Adanya pemimpin transformasional mengakibatkan anggota tim mengalami pemberdayaan. Semakin mereka mengalami pemberdayaan, semakin efektif pula tim itu.
3. Boehnke & Bontis (2003), walau penerapan prinsip kepemimpinan transformasional perlu adaptasi untuk berbagai negara, secara universal gaya kepemimpinan transformasional membantu pemimpin memimpin karyawan lebih efektif dan menghasilkan kinerja terbaik.
4. Langbert & Friedman (2003), pemimpin transformasional memiliki kemampuan motivasi bawahan dan memungkinkan mereka mempertahankan prestasi dan mencapai perubahan yang revolusioner.
5. Sparks & Schenk (2001), kepemimpinan transformasional sungguh-sungguh dapat mentransformasi pengikut dengan mendorong mereka melihat tujuan yang lebih tinggi pada dunia kerja dan mendorong pencapaian kinerja yang terbaik.

Selain penelitian tersebut, juga terdapat penelitian lain yang mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yakni penelitian yang dilakukan oleh Popper dan Zakkai (1994) yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi adalah sangat besar.

Dengan demikian bahwa kepemimpinan transformasional yaitu bagaimana pimpinan harus berupaya memberikan motivasi kepada bawahan untuk membangkitkan kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar dapat berinovasi sesuai visi, misi dan tujuan organisasi, sehingga dapat timbul ide-ide baru yang dapat dilaksanakan secara optimal dan berhasil guna, sehingga kinerja bawahan dapat optimal.

BAGIAN III

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi diantara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah dibuat bersama Mustopadidjaja, (2008:38). Alasan ini mendorong Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, (2003), untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Pawar dan Eastman (1997), menyebutkan bahwa satu bentuk strategi kepemimpinan adalah transaksional. Pemimpin yang transaksional adalah pemimpin yang mengoperasikan system atau Kultur yang ada sekarang dengan: (a) berusaha untuk

memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan dengan menitik beratkan pada pemberian imbalan (*reward*) pada perubahan perilaku, (b) memberikan perhatian yang lebih besar pada kesalahan-kesalahan, dan mengambil tindakan kolektif.

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional menurut Bass (2005) adalah merupakan dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Kedua jenis kepemimpinan ini didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin pada para pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari pengikut. Dalam hal ini pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan, (a) membuat pengikut lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (b) membujuk pengikut untuk mementingkan tjm atau organisasi dari pada kepentingan pribadi, (c) mengaktifkan kebutuhan pengikut yang lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.

Secara sederhana model kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai suatu transaksi, antara pemimpin yang dianggap sebagai bos dan pengikut atau pembantunya. Hubungan kerja antara pemimpin dengan yang dipimpin ditentukan dengan upah atau insentif. Hubungan kerja antara pemimpin dan yang dipimpin didasarkan kepada suatu proses barter yang didahului dengan kesepakatan kerja yang saling menguntungkan. Cara ini pada awal perkembangan manajemen dianggap paling efektif dalam meningkatkan produktifitas.

Pendekatan transaksional ini telah diterapkan oleh para raja di daratan Cina lebih dari 4 ribu tahun yang lalu.

Burns yang pertama kali menyebut tipikal kepemimpinan seperti ini sebagai kepemimpinan transaksional (Transactional Leadership) yang menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui upaya orang lain sebagai kaki tangannya. Tidaklah mengejutkan kalau para pengikut dari pemimpin transaksional yang efektif bagaikan pengikut-pengikut yang berdiri sendiri (independent achievers), atau dengan kata lain bekerja sendirisendiri. Karena dengan menunjukkan prestasi dalam pencapaian tujuan yang diberikan (achievement the goal), mereka mengharapkan suatu penghargaan (reward) berupa apa saja, semisal pemberian penghargaan berupa pujian, kenaikan jabatan, kenaikan insentif, bahkan kedekatan dengan bos. Pada perkembangan selanjutnya akan tercipta bos-bos kecil, yang melakukan pemberdayaan dan pengawasan kepada pengikut-pengikutnya dengan caranya sendiri-sendiri dalam lataran kedua atau yang disebut sebagai tahapan prosocial.

Pemimpin transaksional pada tataran kedua ini juga secara alami dapat menjadi pemimpin yang efektif, dalam lataran prososial, dengan menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya. Mereka bertindak untuk tidak saja menguntungkan dirinya sendiri tetapi juga para pekerja atau pengikutnya, demikian juga menguntungkan organisasi.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah dua model yang berbeda tapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan kepemimpinan transaksional, tapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan

tersebut. Hal ini senada dengan Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi

Sedangkan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja adalah seperti yang dikatakan oleh Burns (1978) dan Bass (2005) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai suatu model pimpinan yang memandu atau memotivasi bawahan kearah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional digambarkan oleh Burns (1978) sebagai pemotivasian pengikut, utamanya melalui perubahan berdasarkan contingent reward. Pada prinsipnya kepemimpinan transaksional merupakan usaha memotivasi bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan unjuk kerja bawahan, dan mengindikasikan bahwa pemimpin transaksional menekankan pertukaran yang bernilai ekonomis dan jangka pendek.

Demikian juga Bass (2005) mengatakan bahwa seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional adalah membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan ang membutuhkan perannya. Yang

kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati. Lebih lanjut Bass (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak hanya menekankan pada pertukaran imbalan yang dibutuhkan, tetapi juga klarifikasi peran dan cara-cara bawahan menyelesaikan tugas. Proses transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan untuk memotivasi bawahan agar menghasilkan unjuk kerja yang memuaskan.

Sebagaimana telah diungkap sebelumnya bahwa kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward jika bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Teori kepemimpinan transaksional terutama menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (*exchanges process*) yang bersifat ekonomis-rasional

Sebagaimana dikatakan pada bagian di muka bahwa kepemimpinan transaksional dalam hubungan kerjanya selalu berpikir ke arah transaksi, terutama dalam bentuk uang atau barang. Padahal banyak pakar psikologi social, dalam *social exchange theory* mengatakan, keberhasilan suatu hubungan kerja dan kinerja kerja tidak semata-mata ditentukan uang dan pelayanan, tetapi juga oleh unsur perasaan (*feeling*). Tidak pula sekedar untuk memberikan kesenangan, tetapi juga mendorong motivasi untuk bekerja dengan baik. Dan yang terakhir ini adalah

bagian kelemahan dari tipikal kepemimpinan transaksional yang dapat menumbuhkan kejenuhan, rasa bosan dan skeptis (seenaknya), yang pada akhirnya akan menghancurkan organisasi dalam bentuk apapun, apakah itu perusahaan ataupun organisasi

Hal ini senada dengan pendapat Thomas (2003) yang mengatakan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi, karena gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyeruhkan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan bawahan.

Demikian juga senada dengan pendapat Brown (2003) bahwa dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan pengikut berindak sebagai pelaku tawar-menawar dalam suatu proses pertukaran yang melibatkan imbalan dan hukuman. Ide utama pendekatan transaksional adalah adanya satu pertukaran, pemimpin menginginkan apa yang dimiliki pengikut dan sebagai balasan pemimpin akan memberikan apa yang diinginkan oleh pengikut. Dengan demikian, pemimpin transaksional memotivasi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan melalui penetapan imbalan dan hukuman. Kepemimpinan ini memiliki dua dimensi yang meliputi: (a) Aktif, pemimpin mengawasi dan mencari penyimpangan berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif, (b) Pasif, pemimpin melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai.

Demikian pula oleh Tucker dan Lewis (2004) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara

membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Kepemimpinan transformasional merupakan induk kepemimpinan transaksional dan memberikan kerangka referensi pada organisasi. Demikian juga Bass (Yukl, 1998) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya

Penelitian yang ada hubungannya pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Sukotjo Muljo (2000) yang hasilnya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Yadi Haryadi (2003) bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dalam tipikal kepemimpinan seperti ini, para pekerja atau pengikut-pengikutnya dijadikan sebagai mesin-mesin bernyawa, seperti halnya peralatan-peralatan produksi. Pemberdayaan hanya sebatas untuk menciptakan pekerja-pekerja yang terampil dalam suatu perusahaan/ pabrik atau pengikut-pengikut yang setia tanpa reserve dalam organisasi apapun.

Meski demikian, kepemimpinan transaksional dapat memberikan kinerja yang baik. Mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab sesuai aturan-aturan atau job description yang telah ditetapkan, tetapi tidak menumbuhkan secara psikologikal rasa memiliki (*sense of*

belonging).

Apabila ada sesuatu ketidakpuasan karena terjadi penyimpangan transaksi atau dengan penilaian sepihak, apa yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi tidak memenuhi kebutuhannya saat ini, maka ada kecenderungan pemaksaan untuk melakukan transaksi ulang (*retransaksi*) melalui cara-cara perundingan, demonstrasi, mogok kerja, ataupun kegiatan anarkis lainnya, seperti merusak fasilitas dan mengancam pemimpin yang dianggapnya sangat bertanggung jawab terhadap tuntutan-tuntutan tadi. Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya tuntutan-tuntutan tersebut, maka teori kepemimpinan transaksional pada perkembangannya lebih disempurnakan dengan penerapan ilmu psikologi sosial (*socio-psychology*).

Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pemikiran Burns dalam Bass (2005), bahwa hubungan pertukaran pada kepemimpinan transaksional, yaitu pemimpin menawarkan unjuk kerja yang diharapkan pemimpin, dalam hal ini berbentuk transaksi, dimana atasan menawarkan imbalan abstrak (kepercayaan, komitmen dan respek), dan imbalan nyata. Ini dapat diartikan bersifat imbalan jasa atau balas jasa. Proses transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan agar menghasilkan unjuk kerja yang memuaskan.

Hal ini sejalan teori Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (2003) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dapat berpengaruh positif maupun negatif. Hal ini tergantung atas penilaian pegawai, pengaruh positif dapat terjadi bila pegawai menilai baik terhadap kepemimpinan transaksional dan berpengaruh negatif jika pegawai menilai bahwa gaya kepemimpinan transaksional

tidak dapat dipercaya karena tidak menepati janji, tidak jujur atau tidak transparan.

Proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni; contingent reward, active management by exception, dan passive management by exception. Perilaku contingent reward terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. Active management by exception, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, passive management by exception, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya semakin memburuk atau bertambah serius.

Proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni; contingent reward, active management by exception, dan passive management by exception.

Dalam praktiknya bentuk contingent reward dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. Sementara management by-exception menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk

diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Praktik management by-exception, pimpinan mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.

Lebih lengkap mengenai faktor-faktor yang menjadi karakteristik utama dalam kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

1. *Contingent Reward (CR)*. Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahannya dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan. Di sejumlah kasus, transaksi konstruktif ini terbukti efektif dalam memotivasi orang lain untuk mencapai kinerja tertinggi mereka. Faktor contingent reward atau imbalan kontijensi dalam kepemimpinan transaksional ini melibatkan pemberian tugas atau pekerjaan oleh pemimpin atau menambah persetujuan pengikut atas kebutuhan apa yang harus dituntaskan dengan janji atau reward aktual yang ditawarkan dalam pertukarannya dengan derajat kepuasan yang muncul dari pekerjaan tersebut.
2. *Management-by-Exception (MBE)*. MBE terdiri atas Managementby-Exception Aktif (MBE-A) dan Management-by-Exception Pasif (MBE-P). Manajemen eksepsi aktif (active management by exception). Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang

dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak begitu mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Dalam MBE-A, pemimpin secara aktif merancang perangkat guna memantau penyelewengan dari standar, kesalahan, dan eror yang ditunjukkan pengikut untuk selanjutnya dilakukan langkah-langkah perbaikan.

3. Dalam manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*) Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan. Dalam MBE-P, pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyelewengan, kesalahan, dan eror untuk muncul terlebih dahulu baru kemudian mengambil langkah perbaikan. MBE-A efektif untuk dilakukan dalam situasi pekerjaan yang penuh bahaya. MBE-P efektif untuk dilakukan tatkala pemimpin membawahi pengikut yang cukup banyak dan mereka melakukan pelaporan kepadanya. Contoh item MBE-A adalah pemimpin mengarahkan perhatian agar kesalahan yang terjadi diperbaiki hingga sesuai dengan yang diharapkan.

Dari faktor-faktor tersebut Bass merumuskan konsep kepemimpinan transaksional dalam arti yang lebih luas dari pada Bums. Salah satu komponen perilaku transaksional yang disebut

perilaku contingent rewards mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diharapkan memperoleh imbalan dan menggunakan insentif dan contingent rewards untuk mempengaruhi motivasi. Komponen kedua yang disebut active management by exception, mencakup pemantauan para bawahan dan tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. Komponen ketiga yang disebut passive management by exception ditambahkan oleh Bass dan rekannya. Termasuk ke dalam komponen ini adalah penggunaan contingent punishment dan tindakan perbaikan sebagai tanggapan atas penyimpangan dari standar kinerja. Bass memahami kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai proses yang berbeda namun tidak saling menafikan. Selain itu, Bass mengakui bahwa pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua jenis kepemimpinan tersebut pada waktu dan situasi yang berbeda.

BAGIAN 4

MOTIVASI

Semakin modern pandangan hidup seseorang, pada umumnya semakin sadar bahwa tidak ada satu hal pun di dunia ini yang pernah diterima oleh seorang dari siapapun tanpa melakukan aktivitas atau bekerja. Karena itu inti dari seluruh teori motivating ialah bahwa motif-motif penggerak yang dipergunakan oleh pimpinan terhadap bawahannya adalah motif yang senada dengan motif para bawahan itu untuk menggabungkan dirinya dengan sesuatu organisasi yaitu motif pemuasan kebutuhan hidup.

Motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi seseorang. Keinginan tersebut melalui proses persepsi diterima oleh seseorang. Proses persepsi ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman, dan harapan seseorang. Selanjutnya apa yang diterima diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginannya (faktor intrinsik). Minat ini mendorong 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 dicapai dengan tindakannya sendiri.

Motivasi merupakan bagian kecil dari sub-topik pokok kajian ilmu yang menyangkut Manajemen Sumber Daya Manusia

(MSDM). Dalam sejarahnya teori motivasi berkembang di era tahun 1950-an, di mana proses dan formulasi telah terbentuk ketika itu. Masalahnya yang dihadapi sekarang ini, apakah relevansinya masih ada dengan kondisi perusahaan atau dunia kerja saat ini? Selanjutnya, pada akhirnya kita harus mengetahui tentang penjelasan konsep teori motivasi dan perkembangannya meliputi alasannya, yaitu:

1. Menyajikan dasar-dasar dan bentuk teori motivasi modern;
2. Para praktisi secara teratur menggunakan terminologinya dalam menjelaskan motivasi karyawannya;

Pada saat ini motivasi perlu diterapkan dalam lingkungan kerja, jika motivasi ini diterapkan pada dunia kerja saat ini, baik motivasi pada para karyawan ataupun formulasi yang efektif untuk para manajemen puncak, maka dapat meningkatkan kemampuan kerja.

1. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi ini diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Adapun kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Terkait dengan hal tersebut, maka yang dimaksud dengan motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. (Hasibuan, 2004).

Motivasi merupakan salah satu fungsi dalam proses manajemen yang mempunyai arti sebagai keseluruhan proses

pemberian motif (penggerak) bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mau bekerja sama dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Dalam praktek administrasi menunjukkan bahwa fungsi atau kegiatan administrasi secara langsung atau tidak langsung selalu berhubungan dengan unsur manusia. Misalkan : planning atau perencanaan dalam administrasi adalah ciptaan manusia, organizing atau pengorganisasian selalu mengatur unsur-unsur lain juga selalu menyangkut unsur manusia, actuating atau penggerakkan adalah proses menggerakkan manusia-manusia anggota organisasi, sedangkan controlling atau pengawasan diadakan agar pelaksanaan administrasi khususnya manusia-manusia dalam organisasi selalu dapat meningkatkan hasil kerjanya.

Fakta tersebut, dapatlah dibenarkan suatu pendapat yang menyatakan bahwa berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar tergantung pada orang-orang yang menjadi anggotanya. Betapapun sempurna rencana organisasi, bila orang-orang tidak mau melakukan pekerjaan yang diwajibkan atau bila mereka tidak berminat dan merasa senang dalam menjalankan tugasnya, maka seorang administrator tidak akan mencapai hasil sebanyak yang seharusnya dicapai.

Secara etimologi istilah motivasi dari kata latin "*movere*" yang berarti 'menggerakkan' (*to move*) (Winardi, 2002:1). Motivasi berkaitan dengan alasan-alasan atau hal-hal yang telah mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja giat. Kinerja yang

dicari oleh organisasi dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima.

Konsep motivasi banyak dikemukakan oleh para pakar. Robbins (2001:155) mengemukakan bahwa, *Motivation is the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*". Dengan demikian bahwa motivasi yaitu bagaimana seorang individu meningkatkan kemampuan dari dalam diri untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang bermanfaat buat orang lain.

Dengan demikian bahwa motivasi merupakan kemampuan seseorang dalam mengembangkan dirinya yang dapat dirasakan atau dimanfaatkan oleh orang lain, baik motivasi yang datang dari luar maupun sebagai pendorong dari dalam diri seseorang.

Sedangkan Gibsons dkk. (1997:126) mengemukakan bahwa *"Motivation forces acting an employee that initiate and direct behavior"* Menurut pendapat tersebut bahwa motivasi yaitu suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang untuk meningkatkan kemampuannya dalam berperilaku baik.

Kemudian DeCenzo dan Robbins (1999:100) mengemukakan tentang motivasi yaitu : *definitions of motivation would be the willingness to do something, where this something is conditioned by its ability to satisfy some need for the individual.*"

Munandar, (2001), mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan- kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Bila kebutuhan telah terpenuhi maka akan dicapai suatu kepuasan. Sekelompok kebutuhan yang belum terpuaskan akan menimbulkan ketegangan, sehingga perlu dilakukan serangkaian kegiatan untuk mencari pencapaian tujuan

khusus yang dapat memuaskan sekelompok kebutuhan tadi, agar ketegangan menjadi berkurang.

Sedangkan Sperling (Mangkunegara, 2005:93) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan diri. Motif dapat muncul sebagai akibat dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpuaskan dimana kebutuhan itu muncul sebagai dorongan internal atau dorongan alamiah. Sesuai dengan pendapat Suwatno (1996:100) yang mengemukakan bahwa “orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang di sadari maupun kebutuhan/keinginan yang tidak disadari. Demikian juga orang mau bekerja untuk mendapatkan kebutuhan fisik dan mental”.

Demikian juga Handoko (2003) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Ernest J Mc Cormick (Mangkunegara, 2005:94) mengemukakan bahwa “motivasi adalah kondisi yang membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.”

Sementara menurut Malayu Hasibuan (2004:141) mengemukakan, Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Hal ini senada dengan Gibson, et. al., (1997), mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi kerja sebagai pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Lebih jauh dijelaskan, bahwa dalam kehidupan sehari-hari seseorang selalu mengadakan berbagai aktivitas. Salah satu aktivitas tersebut diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh orang yang bersangkutan.

Terkait dengan motivasi kerja tersebut, Robbins, (2008) berpendapat bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Senada dengan pendapat tersebut. Sedangkan Pinder, (1998) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Dengan demikian bahwa motif bisa diartikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas yang dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian lingkungan. Motif merupakan sebuah akibat dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan tak terpenuhi. namun dalam manajemen motivasi berkaitan dengan bagaimana mengerahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif, artinya kerja sama yang memperoleh hasil dimana hasil tersebut adalah tercapainya suatu tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan

motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Pada dasarnya motivasi berasal dari dua sumber yakni yang pertama adalah motivasi intrinsik, adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu, dan yang kedua adalah *motivasi ekstrinsik*, adalah motivasi yang berfungsi karena adanya rangsangan dari luar.

Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Komaruddin (2001:306) yang menyatakan bahwa pada dasarnya motivasi itu dibagi menjadi dua jenis utama yaitu:

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang. Motivasi ini sering disebut motivasi murni.
2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul disebabkan faktor-faktor yang datang dari luar diri seseorang., misalnya kenaikan pangkat, pujian, hadiah dan sebagainya.

Motivasi intrinsik sebagai pemuas kebutuhan / pemenuhan *egoistic needs* adalah kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena hasil menyelesaikannya. Menurut Komaruddin (2001:306) menyatakan bahwa kebutuhan inii dijabarkan dalam sub indikator yang meliputi:

1. Semangat kerja
2. Loyalitas kerja
3. Perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/ target
4. Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan
5. Pengembangan potensi dan kemampuan

Sedangkan untuk motivasi ekstrinsik sebagai pemuas kebutuhan dijabarkan menjadi :

1. *Phisycal needs* (kebutuhan fisik). Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan fisik/biologis seperti makan, minum, perumahan disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
2. *Social needs* adalah kebutuhan yang terpusatkan karena memperoleh pengakuan, status, dan dihormati dalam pergaulan masyarakat diterima dan disegani. Kebutuhan ini dijabarkan dalam sub indikator:
 - 1). Upah/gaji
 - 2). Hadiah/bonus
 - 3). Tunjangan
 - 4). Suasana kerja yang aman, tenang dan menyenangkan
 - 5). Kesejahteraan karyawan

Dengan demikian bahwa motivasi ekstrinsik tersebut, sebagai pemuas kebutuhan fisik /biologis yaitu makan minum, perumahan, rasa aman menikmatinya itu semua bisa diartikan bahwa seorang karyawan bisa bekerja dengan motivasi rendah atau tinggi tergantung pada seberapa besar dengan bekerja kebutuhan fisik bisa terpenuhi. Selain kebutuhan fisik motivasi ekstrinsik juga sebagai pemuas kebutuhan sosial yaitu kebutuhan akan pengetahuan, status, dan dihormati dalam pergaulan. Sebagai contoh seorang karyawan bekerja dengan rajin karena gajinya yang besar atau karena tunjangan yang menjanjikan atau bisa juga karena ia merasa dihargai dilingkungan kerjanya. Motivasi bermanfaat bagi manajemen karena motivasi itu berfungsi sebagai penggerak, pengarah dan pendorong terjadinya kelakuan, tindakan atau perbuatan.

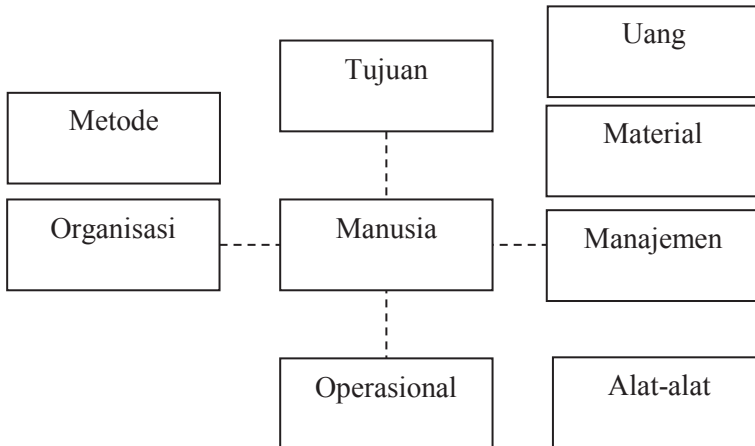
Dengan demikian bahwa motivasi merupakan kemampuan yang ada pada individu yang dapat ditingkatkan melalui dorongan dari dalam untuk dapat bermanfaat buat orang lain. Sehubungan dengan menonjolnya unsur manusia dalam administrasi, maka wajar bila pemikiran administrasi modern dewasa ini banyak diorientasikan pada faktor manusia sebagai unsur terpenting dari pada administrasi. Pola pemikiran ini pula yang melahirkan aliran atau filsafat terbaru dalam administrasi yang kini lazim disebut *people centered mangement* yaitu filsafat administrasi yang secara rasional dan realistik meyakini bahwa sukses tidaknya suatu proses administrasi sebagian besar ditentukan oleh faktor manusia yang terlibat dalam proses administrasi. Sehingga dalam prinsip maupun pelaksanaan daripada prinsip administrasi, faktor manusia perlu dijadikan bahan pertimbangan yang utama.

Buchanan dan Huczynski (1997:68) mengemukakan bahwa "*Motivation is the internal psychological process of initiating, energizing, directing, and maintaning goal - directed behavior.*" Pendapat tersebut pada prinsipnya bahwa motivasi adalah suatu perilaku individu yang timbul dari dalam seseorang untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat buat orang lain.

Hodgetts (1993:42) mengemukakan bahwa "*Motivation is psychological drive that directs someone towards an objective.*" Dengan demikian bahwa motivasi adalah merupakan perilaku seseorang yang timbul dari dalam untuk melakukan sesuatu yang dapat bermanfaat.

Beberapa uraian tersebut, unsur 'upaya' merupakan ukuran intensitas. Dengan demikian motivasi mempunyai peranan penting bagi seseorang sebagai penanggung jawab pencapaian tujuan organisasi dengan menggerakkan, mengerahkan segala daya upaya semua potensi yang ada dalam organisasi termasuk

material, alat, metode, dan moral. Integrasi manusia dengan semua potensi yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang efisien dan efektif.



Gambar 2 :

Manusia sebagai pusat kegiatan administrasi dalam perkembangan konsep motivasi

Sumber : Zainun (1986:42)

Teori motivasi digolongkan ke dalam dua klasifikasi (Gibson dkk., 1997:128) yaitu: teori isi (*content theories*) dan teori proses (*process theories*).

1) Teori Isi (*Content Theories*)

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang membuat seseorang bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Teori ini mengemukakan bahwa

seseorang akan bertindak atau bersemangat dalam bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (inner needs). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja.

Beberapa tokoh dalam teori isi antara lain: Maslow, Aiderfer, Herzberg, dan McClelland. Untuk lebih jelasnya empat teori isi ini diuraikan sebagai berikut:

Teori Motivasi menurut, (Maslow, 1964; Cushway dan Lodge, 1999:136), Kebutuhan seseorang tersusun secara hierarki dimulai dari yang paling rendah sampai paling tinggi yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup seperti kebutuhan akan udara, makan, minum, tempat tinggal, dan seks.
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*security of safety needs*), yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman seperti merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
3. Kebutuhan sosial (*affiliation or acceptance needs*), yaitu kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
4. Aktualisasi diri (*self actualization*), yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai kinerja yang memuaskan atau luar biasa.

Dengan demikian bahwa, motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Selanjutnya dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Menurut Siagian (1986 : 128) berpendapat bahwa, Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Selanjutnya dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Lebih lanjut oleh Siagian, (2002:94) mengemukakan ada empat perimbangan utama oleh para manajer dalam pemberian motivasi yaitu :

1. filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*Quid proquo*” yang dalam “bahasa awam” dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan ada ubi ada talas, ada budi ada balas;
2. karena dinamikanya, kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis;
3. tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia;
4. perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satu pun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi.

Beberapa pengertian motivasi tersebut, pada hakekatnya bahwa motivasi adalah pembangkitan atau penimbulan kemauan pada diri seseorang, sehingga ia berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi, kesemuanya mempunyai implikasi terhadap kebutuhan manusia yang sangat kompleks tetapi ingin dipuaskannya.

Bila dikaji secara mendalam, motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi, sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa ahli administrasi. Menurut Terry dalam (Winardi. 1986 : 328) bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

- 1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi, seperti : phisik, ekonomi, politis dan sebagainya.
- 2) Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan.
- 3) Cara untuk merelisasikan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan tersebut.

Suatu organisasi dapat berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal, termasuk peningkatan produktivitas kerja. Para bawahan hanya akan bersedia meningkatkan produktivitas kerja apabila terdapat keyakinan dalam dirinya bahwa, berbagai tujuan, harapan, keinginan, keperluan dan kebutuhannya akan tercapai. Dari sudut inilah pemahaman berbagai teori motivasi harus dilihat.

Menurut Alderfer, (1972:51), bahwa motivasi adalah, Dorongan motivasi timbul dari tiga macam kebutuhan yang disebut sebagai ERG, yaitu: *Existence* (E), *Relatedness* (R), dan *Growth* (G). Kebutuhan eksistensi berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis seperti makan, minum, gaji, dan kondisi kerja. Kebutuhan interaksi (*relatedness*) berasal dari kebutuhan berhubungan dengan orang lain, keluarga, atasan, bawahan, teman, atau bahkan musuh. Kebutuhan pertumbuhan (*growth*) mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau lebih produktif. Alderfer menyingkat lima kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan, tetapi tidak ada hierarki dalam ketiga kebutuhan

tersebut. Suatu kebutuhan masih tetap kuat atau ingin dipenuhi, meskipun kebutuhan lain sudah dipenuhi ataupun belum terpenuhi.

Dari prinsip-prinsip yang terdapat dalam administrasi, maka fungsi dan kegiatan motivasi adalah yang tergolong paling erat hubungannya dengan unsur manusia, bahkan tidak berlebihan bila dikatakan bahwa masalah motivasi adalah masalah manusia dalam administrasi.

Menurut Herzberg, (1959;99), bahwa ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang yaitu ;

1. Faktor pendorong motivasi (*satisfier*) seperti kinerja (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*) dan pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*).
2. Faktor *hygiene* penghambat motivasi (*dissatisfier*), seperti kebijakan dan administrasi perusahaan (*company procedures*), pengawasan (*quality of supervision*), kondisi kerja (*working conditions*), hubungan interpersonal dengan teman kerja (*quality of interpersonal relations among peers, with superiors, and with subordinator*), gaji (*salary/pay*), keamanan (*job security*), dan status kehidupan pribadi

Suatu organisasi dapat berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal, termasuk peningkatan produktivitas kerja. Para bawahan hanya akan bersedia meningkatkan produktivitas kerja apabila terdapat keyakinan dalam dirinya bahwa, berbagai tujuan, harapan, keinginan, keperluan dan kebutuhannya akan tercapai. Dari sudut inilah pemahaman berbagai teori motivasi harus dilihat.

Menurut McClelland,1961:212) mengemukakan bahwa motivasi adalah:

1. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n-pow*)

Manusia ingin mempunyai kekuasaan. Orang seperti ini biasanya menginginkan posisi kepemimpinan, lebih outspoken, agresif, menuntut banyak, dan menyukai pembicaraan di depan public.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n-aff*)

Manusia ingin berinteraksi dengan orang lain, mempunyai rasa cinta, dan ingin menghindari penolakan oleh kelompoknya. Orang semacam ini menyukai hubungan yang akrab, saling memahami, bersedia menolong orang lain, dan menyukai hubungan yang baik dengan orang lain.

3. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n-ach*)

Manusia ingin berprestasi dan mempunyai keinginan kuat untuk sukses sekaligus kekhawatiran yang besar akan kegagalan. Orang tersebut menginginkan tantangan, suka bekerja lebih lama, dan ingin menjalankan sendiri usahanya.

Secara eksplisit dalam pengertian tersebut terlihat bahwa para pelaksana operatif dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa macam perangsang. Secara implisit pula dalam istilah motivasi telah tercakup adanya usaha untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dan tujuan-tujuan pribadi dan para anggota organisasi. Dalam arti yang sesungguhnya dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya pimpinan organisasi untuk melaksanakan fungsi motivasi itu sangat tergantung atas kemampuan pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahannya untuk meningkatkan kemampuannya sesuai latar belakang yang dimiliki oleh pegawai tersebut

Teori proses (*Process Theories*) ini pada dasarnya berusaha untuk menggambarkan, menjelaskan, dan menganalisis sebab-sebab perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat seseorang bekerja dan hasil yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok.

Teori ini memusatkan pada faktor yang menyebabkan timbulnya motivasi. Menurut teori ini, motivasi timbul karena adanya kebutuhan (*needs*), kemudian ada harapan (*expectancy*) terhadap kemungkinan memperoleh balasan (*reward*) yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kekuatan (*valence*) seseorang terhadap reward juga akan menentukan seberapa besar motivasi seseorang. Berikut ini tiga teori yang termasuk ke dalam teori proses:

a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*) Vroom

Menurut teori ini motivasi seseorang akan tergantung dariantisipasi hasil dan probabilitas tujuan orang tersebut akan tercapai. Harapan yang tinggi tidak langsung menaikkan motivasi. Ada valence yang juga menentukan besarnya motivasi. Valence merupakan indeks ukuran keinginan seorang individu terhadap sesuatu. Selanjutnya motivasi dirumuskan sebagai perkalian antara valence dengan *expectancy* sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = \text{Valence} \times \text{Expectancy}$$

Jika valence = 0, maka orang tersebut sama saja (indifferent) terhadap sesuatu tujuan. Dengan kata lain, orang tersebut tidak mempunyai motivasi apapun. Apabila valence seseorang negatif, maka orang tersebut memilih untuk menghindari suatu tindakan. Sebaliknya, jika valence orang

tersebut positif, maka akan ada motivasi untuk mengerjakan sesuatu. Besarnya motivasi tergantung dari valence dan expectancy sekaligus (Vroom,1964).

b) Teori Keadilan (*Equity Theory*) Adams

Teori ini mengatakan bahwa motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja merupakan fungsi dari persepsi keadilan atau kewajaran. Keadilan tersebut diukur berdasarkan rasio antara output yang dihasilkan orang tersebut seperti gaji atau promosi dengan input orang lain seperti usaha atau keterampilan. Selanjutnya karyawan tersebut akan membandingkan rasio dirinya dengan rasio orang lain pada situasi yang sama (Adams, 1983). Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka/tidak suka (*like or dislike*), pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, maka gairah kerja bawahan cenderung meningkat.

c) Teori Penentuan Tujuan (*Goal Setting Theory*) Locke

Teori ini mengasumsikan manusia sebagai individu yang berpikir (*thinking individual*) yang berusaha mencapai tujuan tertentu. Teori ini memfokuskan pada proses penetapan tujuan itu sendiri. Kecenderungan manusia untuk menetapkan dan berusaha mencapai suatu tujuan akan terjadi jika manusia memahami dan menerima tujuan tertentu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, maka ia tidak akan mau atau dengan kata

lain tidak akan termotivasi bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Jika tujuan cukup spesifik dan menantang, maka tujuan itu dapat menjadi pemotivasi yang efektif baik untuk individu maupun kelompok. Motivasi juga akan semakin meningkat apabila individu dilibatkan atau berpartisipasi dalam penentuan tujuan. Umpan balik yang akurat dan cepat juga bermanfaat dan didapatkan untuk mendorong motivasi kerja untuk tujuan tertentu (Locke, 1968;98).

Selanjutnya perkembangan teori motivasi dapat dilihat dari aspek internal atau disebut juga segi statis dan motivasi dari aspek eksternal atau segi dinamis dijelaskan berikut ini:

1) Motivasi Internal

Potensi yang ada dalam diri pribadi individu itu dapat mempengaruhi pribadi dan tingkah laku untuk menyusun motivasi. Potensi itu didorong oleh berbagai kebutuhan, keinginan, dan harapan. Keinginan dan kemauan bekerja dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi potensi diri pegawai.

Dengan dasar pertimbangan ini, motivasi dapat dipertahankan untuk meningkatkan keefektifan kerja pegawai dengan mengantisipasi kebutuhan dan keinginan dasar pegawai. Kebutuhan dan keinginan manusia sesuai dengan dinamika dan perkembangan mempunyai sifat dinamis, berubah-ubah dari waktu ke waktu sesuai perkembangan manusia itu. Masing-masing kebutuhan dan keinginan manusia tidak sama kekuatan tuntutan pemenuhan pemuasannya.

Sesuai kebutuhan timbul bilamana kebutuhan-kebutuhan yang lain sampai pada tingkat kepuasan tertentu.

2) Motivasi Eksternal

Kekuatan atau potensi yang ada dalam diri individu dapat berkembang oleh faktor pengendali yang ada dalam lingkungan kerja termasuk keadaan kerja, prosedur kerja, dan aturan-aturan yang menunjang tugas pekerjaan.

Kekuatan yang ada pada seseorang yang memperlakukan faktor pengendalian itu telah berkembang dalam teori motivasi, sebagaimana yang telah dikembangkan oleh McGregor (Robbins, 1994:195) dengan teori X dan teori Y. Teori X dan teori Y McGregor awalnya pada pemikiran suatu organisasi yang dicirikan dengan sentralisasi pengambilan keputusan, hubungan atasan dengan bawahan dan pengendalian pekerjaan secara internal didasarkan atas asumsi hakekat dari motivasi.

Sedang menurut Frederick Herzberg (Hersey dan Blanchard, 1994:69) menambahkan bahwa suasana yang menimbulkan rasa tidak puas harus dicegah dan suasana kerja yang menyenangkan dipertahankan untuk mencapai efektifitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien. Memelihara kepuasan kerja dan suasana kerja yang menyenangkan, menciptakan tata kerja dan mekanisme serta aturan-aturan yang menunjang sangat menentukan.

Lebih lanjut dikatakan, bahwa yang dimaksud motivasi tidak langsung dapat dilakukan melalui usaha-usaha, yaitu :

- 1) Sinkronisasi aspirasi individu dengan tujuan organisasi, usaha ini dapat dilakukan dengan jalan :
 - a) Pemberian pengertian yang mendalam kepada para pekerja atau bawahan tentang tujuan organisasi.
 - b) Pemberian pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi akan memberikan manfaat kepada para

- pekerja Pemberian pengertian bahwa tujuan organisasi tidak bertentangan dengan aspirasi masing-masing individu
- c) Pemberian kesempatan kepada para pekerja atau bawahan untuk ikut serta berpartisipasi dalam menetapkan cara-cara pencapaian tujuan organisasi {peaksanaan participative management)
 - d) Pengusahaan agar cara-cara yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi tidak merugikan para pekerja atau bawahan.
- 2) Pembinaan kondisi organisasi ke arah kondisi yang favourable untuk berprestasi, usaha ini dapat dilakukan berpedoman kepada fakta-fakta di bidang :
- a) *Social condition*, orang akan lebih giat bekerja jika kondisi sosial dalam organisasi menurut pandangannya memuaskan
 - b) *Association condition*, orang lebih giat bekerja bila ada hubungan kerja sama dan saling pengertian yang baik antar pekerja atau bawahan dalam pelaksanaan tugas
 - c) *Customary and conformity working condition*, orang akan lebih bekerja manakala jalinan prosedur dan metode yang digunakan dalam organisasi sudah cukup jelas dan dikenal dengan baik
 - d) *Condition of communion*, orang akan lebih giat bekerja dalam suatu organisasi bila hubungan pribadi antar anggota terjalin erat didasarkan rasa kepuasan persahabatan dan solidaritas yang baik. (Sarwoto, 1994:154-155).

Motivasi langsung adalah penggerak kemauan pekerja atau bawahan yang secara langsung dan sengaja diarahkan kepada "internal motive" pekerja dengan jalan memberikan perangsang atau insentif. Karena "internal motives" yang menonjol pada masing-masing orang berbeda-beda baik antara satu orang dengan orang lain maupun oleh seseorang dari satu keadaan ke keadaan yang lain dan dari satu waktu ke waktu lain.

Semakin modern pandangan hidup seseorang, pada umumnya semakin sadar bahwa tidak ada satu hal pun di dunia ini yang pernah diterima oleh seorang dari siapapun tanpa melakukan aktivitas atau bekerja. Karena itu inti dari seluruh teori motivating ialah bahwa motif-motif penggerakan yang dipergunakan oleh pimpinan terhadap bawahannya adalah motif yang senada dengan motif para bawahan itu untuk menggabungkan dirinya dengan sesuatu organisasi yaitu motif pemuasan kebutuhan hidup.

Jika diterima bahwa seseorang manusia modern dalam usahanya untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhannya, menjadi manusia organisasional, maka harus diterima pula pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan yang hendak dipuaskan itu beranekaragam pula bentuk, jenis dan sifatnya, aneka ragam itu sifatnya selalu berubah-ubah. Artinya, bobot pemuasan yang diberikan oleh seseorang kepada suatu kebutuhan tertentu tidak selalu sama. Misalnya bagi seseorang yang telah melakukan kegiatan tertentu di bawah terik sinar matahari yang kemudian sangat haus, akan memberikan bobot yang tinggi kepada menghilangkan haus dan yang bersangkutan akan rela membayar biaya yang tinggi untuk minuman pelepas dahaganya. Akan tetapi begitu hilang hausnya, bobot pemuasan dahaga itu kemudian turun dan timbullah kebutuhan yang baru dengan bobot yang tinggi pula. Jelasnya, sesuatu kebutuhan yang

telah terpenuhi menjadi berkurang bobotnya karena ia tidak lagi dirasakan sebagai kebutuhan yang mendesak.

Kalau diangkat pada tingkat yang lebih tinggi, yaitu pemuasan berbagai kebutuhan dalam kerangka kehidupan organisasional, maka dapat dikatakan bahwa setiap anggota organisasi sesungguhnya dengan segala tujuan pribadi, harapan, keinginan, dan cita-citanya, akan menunjukkan pola perilaku yang tidak mustahil berubah-ubah pula tergantung pada persepsinya tentang dan bobot yang diberikannya kepada berbagai jenis kebutuhan yang ingin dipuaskannya.

Dari fungsi-fungsi administrasi, nampak bahwa *motivating* atau motivasi sebagai fungsi organik administrasi. Motivasi dalam administrasi lebih ditekankan pada fungsi penggerakan, selain itu terdapat fungsi penggerakan selain *motivating*, yakni : *Directing* (pemberian bimbingan), *Comanding* (Pemberian komando), dan *Actuating* (pergerakan). Secara filosofis dapat dikatakan bahwa *motivating* jauh lebih dalam artinya bila dibandingkan dengan istilah *commanding*, *directing*, dan *actuating*.

2. Dasar Pokok Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Motivasi meliputi perasaan pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari keuangan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Sedemikian unik dan pentingnya motivasi, banyak ahli filsafat, social, psikologi maupun ahli manajemen melakukan penelitian dan mengeluarkan teori mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan bagaimana individu termotivasi. Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkat paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi.

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat, sehingga is akan semakin termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Untuk melakukan hal ini tentu bukan hal yang mudah, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang sungguh-sungguh dari manajemen.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini

akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni: (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Di samping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan serta, bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan. Sementara itu menurut Robbins 2002, motivasi adalah; *The willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need.*

Motivasi berfungsi sebagai pengatur ataupun tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan yang motivasinya tinggi dan bukan mewujutkan tujuan yang lemah motivasinya.

Selanjutnya Nawawi (2001:359) Mengemukakan bahwa motivasi ada dua jenis yaitu motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik.

a. Motivasi instrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya ataupun makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Misalnya seseorang yang melakukan

pekerjaan, tujuan utama adalah agar pekerjaan itu dapat terselesaikan dengan baik dan benar.

- b. Motivasi ekstrinsik, adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal, misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah ataupun gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau kekuasaan, pujian, dan hukuman.

Motivasi aparatur sangat penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Terry (Winardi. 1986 : 328) bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah: (1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi, (2) Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan, (3) Cara untuk merealisasikan tujuan tersebut. Lebih lanjut menurut Winardi (2002:1) mengemukakan bahwa motivasi adalah bagaimana seseorang memberikan dorongan atau arahan secara Internal, dan Eksternal untuk melakukan sesuatu.

Dengan demikian bahwa motivasi merupakan salah satu fungsi dalam proses manajemen yang mempunyai arti sebagai keseluruhan proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mau bekerja sama dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Dengan demikian bahwa motivasi dapat dikemukakan bahwa :

- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan

perusahaan agar man bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.

- c. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Adanya kesediaan untuk menggunakan secara maksimum hasil usaha dalam mencapai tujuan perusahaan dengan maksud untuk memuaskan beberapa kebutuhan pribadi karyawan sendiri. Kebutuhan itu juga harus sesuai dan konsisten dengan tujuan dari perusahaan itu sendiri.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Untuk mendapatkan motivasi kerja yang dibutuhkan sebagai landasan yaitu terdapatnya motivator, motivator bisa berasal dari pimpinan, teman sejawat maupun dari bawahan dalam suatu organisasi Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Menurut Suwatno (1996:236) menyatakan bahwa motivator yang dibutuhkan tersebut adalah:

- a). Prestasi kerja
- b). Pengharapan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan
- c). Sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri (pekerjaan yang menarik dan memberikan harapan)
- d). Adanya peningkatan (kemajuan)
- e). Adanya tanggung jawab

- f). Adanya administrasi dan manajemen serta kebijaksanaan pemerintah) Supervisi
- h). Hubungan antar perseorangan
- i). Kondisi kerja
- j). Gaji
- k). Status
- l). Keamanan kerja, pengharapan dan hasil kerja
- m). Pekerjaan yang menantang

Selanjutnya Suwarno (1996:238) mengatakan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi motivasi yaitu faktor yang bersifat internal dan faktor eksternal, yang uraiannya adalah sebagai seperti berikut :

1. Faktor Internal

Faktor internal ini adalah salah satu faktor yang berada di dalam diri manusia yang terbagi menjadi lima bagian.

- a. Persepsi diri sendiri. Seseorang akan termotivasi atau tidak bergantung dengan persepsi kognitifnya. Maka persepsi seseorang akan mendorong atau mengarahkan kepada perilaku manusia tersebut.
- b. Harga diri dan prestasi. Faktor ini menjadikan seseorang untuk berusaha menjadi pribadi yang sangat mandiri, kuat, dan mempunyai kebebasan serta mendapatkan penghargaan di dalam suatu lingkungannya dan dapat menjadikannya untuk berprestasi.
- c. Harapan. Harapan masa depan. Faktor ini memengaruhi sikap yang subjektif seseorang untuk mempunyai harapan yang merupakan tujuan dari perilaku.

- d. **Kebutuhan.** Seseorang termotivasi karena sesuatu kebutuhan untuk menjadikan kebutuhan itu secara penuh sehingga bisa meraih potensi secara total. Kebutuhan juga akan mengarahkan manusia kepada motivasi yang tinggi dan akan mencari kebutuhan tersebut.
- e. **Kepuasan Kerja.** Salah satu motivasi yang didorong afektif yang muncul dari seseorang untuk mencari kepuasan dalam dirinya sendiri.

2. Eksternal

Faktor eksternal ini berasal dari luar diri seperti berikut ini:

- a. **Sifat pekerjaan.** Adanya dorongan untuk bekerja dengan jenis pekerjaan yang sesuai dengan keinginan. Pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan seseorang untuk menentukan sikap dan pilihan pekerjaannya yang akan ditekuninya.
- b. **Kelompok individu.** Adanya kelompok individu atau juga suatu organisasi yang dibentuk memungkinkan seseorang untuk mendorong atau mengarahkan perilaku dalam mencapai suatu tujuan perilaku tersebut. Penanaman kelompok individu ini dapat membantu suatu motivasi untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, mencapai motivasi dalam berindividu harus mempunyai nilai kejujuran dan kebenaran.
- c. **Situasi lingkungan.** Setiap individu berbeda-beda dalam kemampuan berinteraksi dengan lingkungan yang ditempatinya. Oleh karena itu, sering berinteraksi dalam lingkungan akan lebih baik lagi untuk menumbuhkan rasa saling mengenal.
- d. **Imbalan.** Imbalan merupakan suatu karakteristik atau kualitas yang dibutuhkan oleh seseorang untuk dapat memengaruhi

perilaku atau juga motivasi ke arah objek lainnya yang mempunyai sistem imbalan cukup besar. Dalam sistem imbalan seperti ini seseorang akan berperilaku dalam mencapai suatu tujuannya. Dengan tercapainya suatu tujuan, maka akan timbul juga suatu imbalan yang menguntungkan.

Pada prinsipnya bahwa motivasi muncul karena adanya tekanan dan kebutuhan, jadi kalau orang tersebut merasa ada tekanan dalam hidup, utamanya tekanan dari lingkungan maka memungkinkan orang tersebut dapat termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan, demikian juga kalau orang tersebut merasa membutuhkan, maka dapat memacu keinginan untuk mewujudkan keinginan, dan disilah yang dapat memunculkan motivasi untuk memenuhinya.

Menurut Sagir (2001) mengemukakan bahwa unsur-unsur penggerak motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kinerja (*Achievement*)
2. Penghargaan (*Recognition*)
3. Tantangan (*Challenge*)
4. Tanggung jawab (*Responsibility*)
5. Pengembangan (*Development*)
6. Keterlibatan (*Involvement*)
7. Kesempatan (*Opportunity*)

Unsur-unsut tersebut dapat terwujud apabila dilaksanakan dengan baik, sehingga keinginan tersebut dapat terwujud.

4. Tujuan dan Prinsip Motivasi

Sehubungan dengan tujuan motivasi oleh Suwatno (1996:229) mengemukakan beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- g. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas- tugasnya
- i. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Lebih lanjut Suwatno (1996:230) mengemukakan bahwa alat-alat motivasi yang dapat diberikan kepada para karyawan adalah

- a. *Material Incentive*

Material incentive merupakan alat motivasi yang diberikan kepada karyawan yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikannya. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain upah, barang-barang, dan hal sejenisnya.

- b. *Non Material Incentive*

Non material incentive merupakan alat motivasi yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain penempatan kerja yang tepat, latihan yang sistematis,

promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, piutang jasa, dan hal yang sejenisnya.

Menurut Mangkunegara (2005:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, adalah sebagai berikut:

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin. Para karyawan dilibatkan dalam penentuan tujuan atau target yang hendak dicapai oleh perusahaan, dengan melibatkan karyawan tersebut maka karyawan merasa dihargai dan merasa dirinya dianggap bagian yang penting dalam sebuah perusahaan. Setelah merasa dihargai maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, atau bisa diartikan memberikan informasi yang sekiranya lebih mudah dimengerti dan dipahami oleh karyawan, dengan pemberian informasi yang mudah dimengerti dan mudah dimengerti oleh karyawan maka karyawan akan lebih mudah untuk mengerjakan yang menjadi tugasnya. Sehingga pada akhirnya karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pimpinan.

5. Pengukuran Motivasi

Pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh Mc.Clelland's (Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi,
2. Berani mengambil dan memikul resiko,
3. Memiliki tujuan realistik,
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan,
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sedangkan Edward Murray (Mangkunegara, 2005,68-67) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya,
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan,
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Beberapa ahli mengemukakan teori tentang motivasi, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Teori Maslow

Salah satu teori motivasi yang paling banyak diacu adalah teori "Hirarki Kebutuhan" yang dikemukakan oleh Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Basic Needs*) Misalnya sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu.
- 2) Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*) Dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu

bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan karyawan.

- 3) **Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (*Social Needs*)** Kebutuhan akan perasaan diterima di mana ia bekerja, Kebutuhan akan perasaan dihormati, Kebutuhan untuk bisa berprestasi, Kebutuhan untuk bisa ikut serta
- 4) **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)** Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise status dan keyakinan akan diri sendiri.
- 5) **Kebutuhan Perwujudan Diri (*Self-Actualization*)**. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya.

2 Teori X dan Teori Y

Menurut Douglas McGregor yang dikutip oleh Hasibuan (2004:189) menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis, yakni yang satu negatif, yang ditandai sebagai teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan teori Y.

Menurut teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari

pengarahan formal bilamana dimungkinkan.

4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit ambisi saja.

Menurut teori Y, empat pengandaian positif adalah sebagai berikut:

1. Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaruan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Douglas Mc. Gregor beranggapan bahwa teori Y lebih baik dari pada teori X, secara kondusif lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, peluang dan nilai yang akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg mengklaim telah menemukan penjelasan dua faktor motivasi yaitu:

- 1) Hygiene Factors, yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

- 2) Motivation Factors, yang dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.(Luthans, 2006 : 282)

4. Teori Kebutuhan ERG Alderfer

Teori ERG Alderfer (Existence, Relatedness, Growth) adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer. Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia:

1. Existence Needs (Kebutuhan Keadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman serta hygiene factors dari Herzberg.
2. Relatedness Needs (Kebutuhan Berhubungan), mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow dan hygiene factors dari Herzberg.
3. Growth Needs (Kebutuhan Pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow dan motivation factors dari Herzberg.(Luthans, 2006 : 285)

4. Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi ini diungkapkan oleh Frederick Taylor yang menyatakan bahwa pekerja hanya termotivasi semata-mata karena uang. Konsep ini menyatakan bahwa seseorang akan menurun semangat kerjanya bila upah yang diterima dirasa

terlalu sedikit atau tidak sebanding dengan pekerjaan yang harus dilakukan. (Griffin, 1998:259)

5. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “Work And Motivation” menyetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah. Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya (Luthans, 2006 : 286).

6. Teori Memotivasi Human Relations

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungan. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis. (Berry, L. M. dan Houston, 1993)

7. Teori Memotivasi Claude S. George

Teori ini menyatakan bahwa seseorang memiliki kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan ia bekerja, yaitu:

1. Upah yang layak,
2. Kesempatan untuk maju,
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

Kesimpulan dari teori motivasi kebutuhan (*content theory*) diatas adalah :

1. Memotivasi para bawahan hendaklah dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materil dan nonmaterial yang memberikan kepuasan bagi mereka.
2. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus.
3. Pengarahan dan pemberian memotivasi hendaknya dilakukan secara persualitf dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja.
4. Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan stastus social dan kedudukannya dalam organisasi.
5. Memotivasi bawahan hendaknya dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik akan dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Memotivasi bawahan hendaknya memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi (Berry, L. M. dan Houston, 1993)

9. Teori Keadilan (Equity Theory)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat (Berry, L. M. dan Houston, 1993)

10. Teori Motivasi Prestasi.

Teori yang dimaksud adalah teori motivasi dari Mc. Clelland's atau Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory*. Pendapat dari teori motivasi ini bahwa pegawai mendapat dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia yang didorong oleh motif, harapan, dan insentif. Lebih jelasnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Motif (motif) adalah suatu dorongan, keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- b. Harapan (Expectancy) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
- c. Insentif (Incentive) adalah memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja (Sihotang, 2007 :251).

6. Motivasi Dalam Organisasi

Dari fakta menunjukkan bahwa dapatlah dibenarkan suatu pendapat yang menyatakan bahwa berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar tergantung pada orang-orang yang menjadi anggotanya. Betapapun sempurna rencana-rencana, organisasi, pengawasan, dan penelitiannya, bila orang-orang tidak mau melakukan pekerjaan yang diwajibkan atau bila mereka tidak berminat dan merasa senang dalam menjalankan tugasnya, maka seorang administrator tidak akan mencapai hasil sebanyak yang seharusnya dicapai.

Sehubungan dengan menonjolnya unsur manusia dalam administrasi, maka wajar bila pemikiran administrasi modern dewasa ini banyak diorientasikan pada faktor manusia sebagai unsur terpenting dari pada administrasi. Pola pemikiran ini pula yang melahirkan aliran atau filsafat terbaru dalam administrasi yang kini lazim disebut *people centered mangement* yaitu filsafat administrasi yang secara rasional dan realistik meyakini bahwa sukses tidaknya suatu proses administrasi sebagian besar ditentukan oleh faktor manusia yang terlibat dalam proses administrasi. Sehingga dalam prinsip maupun pelaksanaan daripada prinsip administrasi, faktor manusia perlu dijadikan bahan pertimbangan yang utama.

Dari prinsip-prinsip yang terdapat dalam administrasi, maka fungsi dan kegiatan motivasi adalah yang tergolong paling erat hubungannya dengan unsur manusia, bahkan tidak berlebihan bila dikatakan bahwa masalah motivasi adalah masalah manusia dalam administrasi.

Setelah kita bicarakan secara ringkas berbagai teori motivasi, maka pada bagian ini kita akan membicarakan berbagai pandangan manajer tentang motivasi yang dicoba dihubungkan dengan tahapan-tahapan manajemen. Model tersebut adalah model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia.

1. Model Tradisional

Model motivasi tradisional dihubungkan dengan tokoh Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang

dengan cara yang paling efisien Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem insentif, semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka. Alit motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para karyawan sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi, insentif tersebut cukup efektif. Meskipun demikian lama kelamaan manajer akan mengurangi tingkat insentif upah upah diberikan. Dengan semakin meningkatnya prestasi kerja, akibatnya adalah makin berkurangnya kebutuhan akan tenaga kerja.

2. Model Hubungan Manusiawi

Ketika tampak bahwa pendekatan tradisional tidak lagi tepat, para ahli manajemen mulai mencari berbagai penjelasan tentang para karyawan. Elton Mayo dan peneliti tentang hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami mereka dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Sehingga mereka menganjurkan para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna.

Sesuai dengan pendapat ini, perusahaan mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya. Meskipun demikian, tujuan para manajer adalah tetap sama seperti dalam model tradisional, yaitu agar para karyawan mau

menerima kondisi kerja yang diciptakan oleh manajer. Dalam model tradisional, para karyawan diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan upah yang tinggi, menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer. Dalam model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan baik dan tenggang rasa, juga penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia

Kritikan juga diajukan kepada model hubungan manusiawi karena sebagai model yang hanya memanipulasi para karyawan dengan cara yang lebih canggih. Banyak pendapat yang menyatakan bahwa, para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai and dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa, sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan umumnya, para karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. jadi, para karyawan bisa memperoleh tanggung jawab yang lebih lugs untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugastugas mereka, karena mereka sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka sendiri. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, di mana setiap karyawan

menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

Menurut Mathis (2006:114), dukungan Organisasi merupakan apa saja yang diberikan dan ditetapkan perusahaan untuk menunjang proses kerja. Beberapa dukungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

- a. Pelatihan. Pelatihan (training) adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.
- b. Standar kinerja. Standar kinerja mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan “pembanding kinerja” (benchmarks), atau “tujuan”, atau “target”. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas, akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.
- c. Peralatan dan teknologi. Peralatan merupakan perkakas/ perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya, maka sebuah perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung. karyawan tersebut telah bekerja keras

7. Motivasi Insentif Para Manajer Eksekutif

Mungkin mudah memikirkan insentif untuk memberikan kepuasan pada karyawan operasional, tetapi bagaimana dengan karyawan eksekutif atau manajer? Ini akan kita bahas secara rinci, bagaimana memberikan kepuasan pada manajer (*middle to*

upper executive).

Kebanyakan majikan menghadahkan para eksekutifnya dengan bumsatau insentif karena pecan yang dimainkan manajer dalam menetaapkin profit margin atau keuntungan perusahaan.

- a. Insentif Motivasi Jangka Pendek. Kebanyakan perusahaan bonus tahunan yang bertujuan untuk memotivasi kinerja dari para manajer dan eksekutif. Definisinya sendiri adalah bonus tahunan itu merupakan rencana yang dirancang untuk memotivasi kerja jangka pendek manajer yang dikaitkan dengan profitabilitas Derusahaan. Setiap perusahaan memiliki kadar insentif yang berbedabecla ada yang 251/10 dari total gaji tahunan bahkan lebih dari 50% gaji tahunan. Mungkin juga tidak ada bonus tahunan atau ditangguhkan sementara jika perusahaan mengalami kerugian. Ada tiga hal pokok untuk dipertimbangkan yaitu;
- b. Pemenuhan persyaratan (*Eligibility*). Biasanya diputuskan berdasarkan posisi atau jabatan kunci di dalam suatu organes atau perusahaan, juga berdasarkan jenjang atau level gaji manajer tersebut. Pendekatan paling sederhana adalah dengan hanya menggunakan tingkat gaji sebagai titik potong. Maksudnya, pendapatan lebih di alas jumlah ambang sukses yang telah ditentukan standarnya oleh perusahaan masing-masing.
- c. Determinasi ukuran dana (*Measurement*). Ukuran bonus biasanya lebih besar untuk tingkatan eksekutif puncak. Dengan demikian, sebagai contoh, jika seorang eksekutif puncak mendapat gaji Rp.50 juta per bulannya, bisa untuk memperoleh lagi 50% gajinya sebagai bonus tahunan. Skala statistik bisa bercla proporsional atau hitungan tertentu lainnya.

- d. Hadiah individual (Personal Prizes). Sebuah bonus larger ditetapkan untuk masing-masing posisi yang memenuhi syarat selanjutnya dilakukan penyesuaian untuk kinerja yang lebih besar atau lebih kecil dari yang ditargetkan. Satu pertat yang relevan adalah apakah manajer akan menerima berdasarkan pada kinerja individual, kinerja perusahaan am, keduanya. Dalam rencana laba, masing-masing orang mendapat bonus berdasarkan hasil perusahaan dan insentif yang benar adalah usaha dan kinerja pribadi manajer tersebut yang diimbali dengan sebuah bonus.
- e. Insentif Motivasi Jangka Panjang. Insentif jangka panjang dimaksudkan untuk memotivasi dan mengimbali manajemen puncak pertumbuhan dan kesejahteraan jangka panjang perusahaan. Am menyuntikkan satu perspektif jangka panjang ke dalam keputusan-keputusan para eksekutif. Sebenarnya ada beberapa pilihan untuk insentif jangka panjang ini, seperti program akumulasi modal paling sering dicanangkan untuk para eksekutif senior. Ada enam rencana insentif jangka panjang yang populer yaitu; opsi saham, hak apresiasi saham, rencana pencapaian kinerja a, rencana saham terbatas, rencana saham fantom dan rencana nilai buku. Kita akan bahas beberapa pilihan yang paling sering dilakukan oleh perusahaan, seperti opsi saham (stock option), dan rencana kinerja (performance plan).
- f. Opsi Sahara (Stock Option). Barangkali merupakan insentif jangka panjang yang sangat populer. Stock option maksudnya adalah hak untuk membeli atau menjual sejumlah saham tertentu dari persediaan saham perusahaan dengan harga khusus selama satu periode waktu tertentu. Dengan opsinya, eksekutif berharap untuk meraih laba dengan usaha (exercise) membeli saham di masa yang akan datang, tetapi

dengan harga sekarang. Seperti kita ketahui harga saham sangat berfluktuatif sesuai dengan keadaan perusahaan, keuntungan dan kondisi sumber daya manusianya, mikro atau makro ekonomi di suatu negara tersebut.

- g. Rencana Kinerja (Performance Plans). Maksudnya adalah rencanarencana yang pembayarannya atau nilainya tergantung pada kinerja keuangan yang diukur berhadapan dengan sasaran yang ditetapkan pada awal periode bertahun-tahun. Contohnya, eksekutif bisa diberikan apa yang disebut unit-unit kinerja. Pemberian ini sama dengan bonus tahunan, tetapi periode ukurannya lebih lama dari satu tahun. Dengan demikian, eksekutif mungkin mampu mencapai, katakanlah pemberian sebesar Rp 50 juta, dalam unit senilai Rp 250 ribu per unitnya seimbang dengan keberhasilannya dalam mencapai tujuan keuangan yang ditetapkan.
- h. Mengembangkan Rencana Insentif Efektif. Ada beberapa pertimbangan khusus berdasarkan pikiran sehat dalam pedoman penetapan rencana tersebut:
 - 1) Pastikan bahwa usaha dan imbalan itu langsung terkait. Insentif hendaknya membeli imbalan dalam proporsi langsung terhadap produktivitas kerja.
 - 2) Buatlah rencana yang dapat dipahami dan mudah untuk dikalkulasi oleh karyawan/manajer.
 - 3) Tetapkan standar yang efektif. Harus ada peluang 50/50 dalam meraih peluang sukses untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin.
 - 4) Jaminan standar kerja perusahaan. Nilailah pemotong-pemotongan yang telah lama menjadi pembalasan keadilan rencana insentif.

Jaminlah satu tarif pokok per jam. Khususnya untuk personel pabrik, biasanya upah pokok karyawan itu sebaiknya dijamin. Sehingga, mereka akan tabu bahwa apa pun yang terjadi, tetap mendapat upah pokok minimum.

Menurut Mathis (2006 : 114), instrument yang mempengaruhi usaha ada 4, yakni :

1. Motivasi

Mathis (2006:114) mengatakan bahwa Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan yaitu untuk mencapai tujuan.

Menurut Robbins (2008 : 208), motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Menurut Rokhimah (2009), motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong peningkatan dari kinerja karyawan, sehingga apabila motivasi seorang karyawan tinggi baik terhadap pekerjaannya atau pun perusahaannya maka kinerja karyawan tersebut juga akan meningkat.

2. Etika kerja.

Menurut Mathis (2006 : 117), etika berhubungan dengan apa yang “seharusnya “ dilakukan. Bagi professional SDM, ini merupakan cara dimana manajer seharusnya bertindak sehubungan dengan persoalan sumber daya manusia yang ada. Etika kerja sangat perlu diperhatikan oleh karyawan karena berpengaruh besar pada usaha yang dilakukan.

3. Kehadiran.

Menurut Mathis (2006 : 122), Membolos kerja mungkin tampak seperti perkara kecil bagi seorang karyawan. Tetapi apabila seorang manajer membutuhkan orang dalam satu unit untuk menyelesaikan pekerjaan, dan empat orang sering tidak hadir, pekerjaan unit tersebut mungkin tidak akan selesai, atau pekerja tambahan harus dipekerjakan. Karyawan boleh tidak hadir kerja untuk beberapa alasan. Secara jelas, beberapa ketidakhadiran tidak dapat dihindarkan, karena sakit, kematian dalam keluarga, dan alasan - alasan pribadi lainnya atas ketidakhadiran tidak dapat dihindari dan dapat dimengerti, banyak karyawan mempunyai kebijakan cuti sakit yang memperkenankan mereka untuk tidak hadir dalam jumlah hari tertentu tetapi tetap mendapatkan gaji setiap tahunnya untuk jenis ketidakhadiran tanpa kesengajaan. Akan tetapi, banyak ketidakhadiran yang merupakan ketidakhadiran yang dapat dihindari, atau ketidakhadiran dengan kesengajaan.

4. Rancangan tugas.

Rancangan tugas yang sulit akan membuat usaha karyawan tersebut tinggi untuk menyelesaikan tugas tersebut. Menurut Mathis (2006 :133-135), para karyawan akan cenderung bisa bekerja dengan baik apabila diberi :

- a. Tanggung jawab dan otonomi kerja. Dengan diberikannya tanggung jawab dan otonomi kepada karyawan, maka karyawan akan merasa lebih di hargai, sehingga akan bekerja dengan baik.
- b. Keseimbangan kerja/ kehidupan. Salah satu manfaat dari fleksibilitas kerja adalah ia sangat berkaitan dengan usaha pekerjaan/keluarga oleh para pemberi kerja. Program kerja/

kehidupan yang di berikan oleh para pemberi kerja dapat mencakup banyak hal, seperti penjadwalan kerja yang fleksibel, pembagian kerja, atau telecommuting. Tujuan dari semua penawaran ini adalah untuk menyampaikan bahwa para pemberi kerja mengakui tantangan yang dihadapi para karyawan ketika menyeimbangkan tuntutan kerja/kehidupan.

- c. Kondisi kerja. Lingkungan kerja yang aman dimana resiko kecelakaan dan luka diperhatikan, juga turut mempengaruhi usaha kerja karyawan.

8. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Teori yang berkaitan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah teori pengharapan dari Victor H.Vroom (Luthans, 2006 :286), yang menjelaskan bahwa pegawai akan termotivasi untuk berupaya dengan baik apabila percaya bahwa kerja baiknya akan membuahkan penilaian yang baik pula atas kinerjanya, yang kemudian akan diikuti dengan penghargaan dari organisasinya, baik secara materiel, seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, maupun secara non materiel seperti pujian dan pengakuan. Selanjutnya, penghargaan ini akan memuaskan tujuan individual dari pegawai yang bersangkutan karena sesuai dengan yang diharapkan.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mc.Clelland's yang dikenal dengan Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory (Sihotang, 2007:251) bahwa seseorang bekerja karena dimotivasi oleh unsur motif (motiv), harapan (*expectancy*), dan insentif (*incentive*), dengan demikian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian pula senada dengan pendapat Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat

motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, hubungan antar variabel motivasi dengan kinerja adalah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini searah yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2005 : 69), bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan seseorang dengan mengutamakan pendidikan, keterampilan, dan pengalaman pada bidang pekerjaan masing-masing.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Dan penelitian Meleland (Mangkunegara 2005 : 76), menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Artinya bahwa pemimpin, manager, dan pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Marsukhin (2004) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga Sam Arisal (Hakim , 2006), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja secara langsung dan signifikan, namun harus didukung oleh faktor lain seperti potensi diri yang cukup, sebab tanpa dukungan itu motivasi hanya akan nampak sebagai ambisi dan tidak akan begitu berarti terhadap peningkatan kinerja.

Dalam rangkaian motivasi dengan kinerja pegawai/karyawan oleh George dan Jones (2002:177) mengatakan bahwa kinerja adalah evaluasi dari hasil perilaku seseorang, termasuk menentukan seberapa baik atau buruk seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi adalah salah satu faktor diantara banyak faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya George dan Jones menyimpulkan, karena motivasi hanya salah satu dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, maka motivasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, kinerja yang tinggi tidak menunjukkan bahwa motivasi tinggi, karyawan yang memiliki motivasi rendah dapat menunjukkan kinerja yang tinggi jika mereka memiliki kemampuan yang tinggi pula. Pimpinan/manager harus berhati-hati untuk tidak otomatis menyimpulkan penyebab kurangnya kinerja karena kurangnya motivasi, atau penyebab tingginya kinerja karena tingginya motivasi. Hal ini senada dengan pendapat stoner (1996:134) yang mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang harus ditambah dengan kemampuan ilmiah seperti menganalisa suatu pekerjaan yang perlu pemikiran, dan kemampuan mengoperasikan fasilitas atau alat perangkat kerja seperti komputer atau alat elektronik lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, Michael, 1994. Managemen Sumberdaya Manusia, Jakarta, Gramedia.

Arikunto, Suharsimi, 2004, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi V, Jakarta, Rineka Cipta.

As'ad Moh.2003, Kepemimpinan efektif dalam Organisasi: Suatu pendekatan Psikologik, Yogyakarta, Liberty.

Bass B, Waldman, D.A., Avolio, B.J and Bebb, M. 2002. Transformational Leadership and The Falling Dominoes Effect, Group & Organization Studies.

Bass B, dan Avolio, B.J. 2004. Improving Leadership Effectiveness through Transformational Leadership, California, USA 7 Sage.

Bass B, 2005. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : The free Press.

Bennis, Warren G & Robert Townsend. 1998. Reinventing Leadership: Menciptakan Kembali Kepemimpinan. (Terjemahan). Batam: Jakarta, Inter Aksara.

Bernardian, H. John and Joyce, E.A. Russel, 1993. Human Resources Management.

Bernard M. Bass; & Bruce J. Avolio, 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology* VOL.88, no. 2,207-218.

Berry, L.M. and Houston, J.P.1993. *Psychology at Work An Introduction to industrial and Organizational Psychology*, New York : McGraw – Hill International

Bersona, Yair & Avolio, Bruce. J. 2004. Transformational Leadership and The Dissemination Of Organizational Goals : A Case Study Of a Telecommunication Firm.

Burns, J.M. 1978. *Kepeimpinan*. New York : Harper Row.

Burns, James MacGregor. 1998. Transactional and Transformational Leadership, In Hickman. Gill Robinson, Editor *Leading Organizations; Perspectives for a New era*, Sage Publications, London.

Brown, F. William, Bryant, Scott E. & Reilley, Michael D. 2006. Does Emotional Intelligence—as Measured by the EQI—Influence Transformational Leadership and/or Desirable Outcomes? *Leadership & Organizational Development Journal*.

Bryant, Coralie and Louise G White, 1982. *Managing Development in The Third World*, Westview Press, Colorado.

Bryman, A.2006. Leadership In Organizations, in Clagg, S.P., Hardy, C and Nord, W.R. (Eds). Handbook of Organizations Studies, Sage, Thousand Oaks, CA.

Butler, John K. et. al. 1999. Transformation Leadership, Upward Trust and Satisfaction in Self managed Work Teams”, Organization Development Journal, Vol. 17, p. 13-16

Cannella, A.A. & Monroe, M. J. 2002. Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward A More Realistic View of Top Managers. Journal.

Carnegie, Dale. 2005. Merai Kewibawaan & Kekuasaan, Jakarta, Delapratasa.

Conger, A.J. and R.N. Kanungo ,1991. Charismatic Leadership in Organization; Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, Journal of Organizational Behaviour

David, Hunger J. And Weheelen Thomas L, 2002. Strategic Management and Businnes Policy, 4 th Edition. Addison Wesley Publishing Company, New York.

Dormeyer, 2003. A study about leadership style and the organization a climate at the Swedish civil Aviation administration in malmo Sturup, South Asian Journal Of Management,July-September.

Dwiyanto, Agus, 2002. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

- Emmerij, Louis, 1994. *Decentralization The Territorial Dimensions of the State*, Sage Publication, London.
- Fattah, N. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung,
- Ferdinand Augusty, 2005, *Structural Equation Modeling*, Dalam *Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister Dan Disertai Doktor*, Semarang, BP UNDIP.
- George J. & Jones G, 2002. *Organizational Behaviour* (3 ed) Prentice Hall. Inc.
- Gibson, James L, 1997. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jakarta. Binaputera Aksara.
- Griffin, Ricky W, 1998. *Management*, Boston : Mifflin
- Hair, Joseph F, Willam C. Balck, Barry J. Babin, and Ronald L. Tatham, 2006. *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc
- Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan*.
- Handoko, Hani T, 2003. *Manajemen Sumberdaya Personalia Dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT Bumi Aksara.

- Hersey, Paul & Blanchard Ken. 1982. Manajemen Perilaku Organisasi. (Terjemahan: Agus Dharma). Jakarta, Erlangga.
- Hunt, R.G. 2004. "Transformational/Charismatic of the Field : an Historical , Suad Essay", Leadership Quarterly.
- Indrafahrudin, R, Soekarto, 2006. Bagaimana Memimpin Yang Efektif, Ghalia, Indonesia.
- John D. Politis, 2004 "Transformational and Transactional Leadership Predictors of the Stimulant Determinants to Creativity in Organizational Work Environtments".
- Joong Ho Ahn, 2005. Transformational Leadirship Performance : Anaysis Using Structural Equational Modeling. Journal Of Applied by. BK21 University Educational Reform Fund of SNU
- Keating, Charles J . 1986. Kepemimpinan , Teori dan Pengembangannya. (Terjemahan) . Kanisius, Yogyakarta
- Keller, L.F. 2003. Public Administration as Management. Dalam Ensiklopedia of Public Administration and Public Policy, edited by Jack Rabbins, New York : Marcell Dekker, Inc. Hal 997-1002.
- Komaruddin, Kohar, 2001. Manajemen Tenaga Kerja, Jakarta, Aksara Baru.
- Koontz, Cyril O' Donnell, Heinz Wehrich, 1990. Manajemen, Edisi Kedelapan, jilid 2, Jakarta, Erlangga.
- Koh, W. L., Steers. R. M., and Terborg, J. R., 1995. The Effect of Transformational Leadership on Attitudes and Student

Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333

Kousez, M. James & Barry Z. Posner, 2004. *Leadership The Challenge: Tantangan kepemimpinan*. Jakarta, Erlangga.

Kotter Jhon, P. James L, Heskett, 1992. *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.

Luthans, Fred, 2002 *Organizational Behaviour. A Modern Behavioral Approach to Management*, Mc Graw Hill Book Company, San Fransisco.

Lowe, K.B. Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. 2006. Effectiveness correlates of Transformational and Transactional leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*.

Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama

Mangkuprawira, Tb. Sjafri, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta

Manulang, M., 2001, *Manajemen Personalia*, Akasara Baru, Jakarta.

Marno & Supriyatmo, Tryo. 2008. *Managemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Refika Aditama Bandung.

- Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika (2004). Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan, Jurnal Psyche. Vol 1 No 1 ,Desember 2004
- Masrukhin dan Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Martoyo, Susilo, 2000. Manajemen Sumberdaya Manusia, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Maxwell, Jhon C. 1995. Mengembangkan kepemimpinan didalam diri anda. (Terjemahan). Jakarta, Binarupa Aksara.
- Mustopadidja, 2008. Beberapa Dimensi dan Dinamika Kepemimpinan Abad 21 online at www.Mustop.com
- Mutitana,Domi,C,Poltak Manurung, Sudarsono, 1992. Manajemen Personalialia, Jakarta, Rineka Cipta.
- Nanus, B. 1992 . Visionary Leadership : Creating a compelling Sence Of Direction For Your Organization, Jossey-Bas Publishers, San Fransisco
- Nawawi, Hadari, & Martini Hadari, 2004. Kepemimpinan yang efektif, Gajah Mada, University Press, Yogyakarta.
- Pasolong, Harbani. 2008 kepemimpinan Birokrasi. CV. Alfabeta, Bandung

- Pawar, B.S., dan Eastman, K.K. 1997. The nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1): 80-109.
- Pinder, Craig C. 1998. *Work Motivation In Organizational Behavior*, Second Edition, Amazone.
- Podssakoff, P. M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. 2000 Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*.
- Popper, Micha & Eliav Sakkai, 1994. Significant Behavior Of Transactional Leadership.
- Rafferty, Alannah, E., & Griffin, Mark, A. 2004. Sub Variabelons of Transformational Leadership : Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*.
- Rasyid, Ryaas ,Muhammad. 2002. *Makna Pemerintahan: Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta, PT. Yarsif Watampone Jakarta.
- Rasyid, Ryaas, 2003, *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan Orde Baru* , di Download hari : <http://www.geocitios.com>.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Raja Gravindon Persada.
- Robbins, Stephen. P, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Jakarta, PT. Mancajaya cemerlang.

- Rukamana, Nana, 2007. Etika kepemimpinan perspektif agama dan moral. Alfabeta, Bandung.
- Ruky, Ahmad S. 2004 Sistem Manajemen Kinerja, Jakarta, PT Gramedia, Pustaka Utama.
- Santoso Purbaya Budi dan Ashari, 2004. Analisis statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS, Andi Offset, Yogyakarta.
- Sekaran, Uma. 2000. Research Methods for Business: A Skill Building Approach. Third Edition, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Siagian, P. Sondang, 2004. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta, Rineka Cipta.
- Sihotang, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT, Pradnya Paramita
- Sikula, Andrew F, 1981. Personnel Administration and Human Resources Management, John Wiley and Sons, New York.
- Simamora, Henry, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YPKN, Yogyakarta
- Simanjuntak, G, 2005 , Produktivitas, Pengertian dan Ruang Linkup, Jakarta, Prisma.
- Spear, L (Ed), 1995. Reflection On Leadership: How Robert Greenleafs Theory Of Servant-Leadership Influenced To Day's Top management Thinkers, John Wiley & Sons, New York

- Stogdill, Ralph M, 1974. Handbook Of Leader Leadership , Collier Mac Millan Publishers, London
- Stoner, James, A.F. 1996. Manajemen, Jakarta, PT. Indeks Gramedia Grup.
- Sudriamunawar, Haryono, 2006. Pengantar study Administrasi Pembangunan, Mandar Maju, Bandung
- Sugiyono, 2004. Statistika Untuk Penelitian, Cetakan Ke 6. Bandung. ALFABETA.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah.2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya
- Syafi'ie, Kencana Inu, dkk. 2003. Kepemimpinan pemerintah Indonesia, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Syarifuddin Zainal dan Hesel Nugis Tengkelasun, 2004, Kinerja Organisasi Publik, YAPPI, Yogyakarta.
- Suwatno. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Alfabeta.
- Thoha Mifta, 2004. Kepemimpinan Dalam Manajemen, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

Tucker, L. R., & Lewis, C. (2004). The Influence of the Transformasional Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4).

Wahjosumidjo, 2006, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta, Ghalia Indonesia.

Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. (Terjemahan). Jakarta, Prenhallindo.

Winardi, 2001. *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.

Zaccora, S.J. Kemp. C and bader, P. 2004. "Leader traits and Attributes", In Antonakis, J. Caimciolo, A.T and Sternberg, R.J. (Eds). *The Nature of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks.

BIODATA PENULIS



Dr. Malik, M.Si lahir di Kendari pada tanggal 16 Oktober 1966, Manamatkan pendidikan SD, SMP di Kendari, SMA di Sekolah khusus olahragawan Ragunan Jakarta Selatan. Menamatkan pendidikan S-1 di Univ. Halu Oleo Kendari tahun 1990, Jurusan Administrasi Negara.

Pada tahun 2003 menyelesaikan pendidikan S-2 di Unpad Bandung Bidang Ilmu Sosial, BKU Ilmu Administrasi dan S-3 Bidang Administrasi Publik juga diselesaikan di Unpad Bandung tahun 2009.

Menulis buku Administrasi Pembangunan, Adm. dan Manajemen, metode Penelitian Sosial dan melakukan penelitian tentang Organisasi Publik, Kebijakan Pemerintah, E-Government maupun Kebijakan Publik, yang diterbitkan pada jurnal-jurnal Lokal, Nasional maupun Internasional.

Penulis pernah menjabat Dekan FIA pada Universitas Lakidende, Menjadi Ketua Lembaga Penelitian Unilaki, mengajar dan membimbing baik S2 maupun S3 di Pascasarjana Adm. Pembangunan Univ. Halu Oleo, Pascasarjana Adm. Publik Untirta, Univ. Terbuka, dan Pascasarjana Undip. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Bandar Lampung (UBL) FISIP S-1 dan S-2 Magister Ilmu Administrasi (MIA) dan Kini menjabat sebagai Sekretaris Program Studi pada MIA Universitas Bandar Lampung.

RIWAYAT PENULIS



Dr. Malik, M.Si lahir di Kendari pada tanggal 16 Oktober 1966, Manamatkan pendidikan SD, SMP di Kendari, SMA di Sekolah khusus olahragawan Ragunan Jakarta Selatan. Menamatkan pendidikan S-1 di Univ. Halu Oleo Kendari tahun 1990, Jurusan Administrasi Negara.

Pada tahun 2003 menyelesaikan pendidikan S-2 di Unpad Bandung Bidang Ilmu Sosial, BKU Ilmu Administrasi dan S-3 Bidang Administrasi Publik juga diselesaikan di Unpad Bandung tahun 2009.

Menulis buku Administrasi Pembangunan, Adm. dan Manajemen, metode Penelitian Sosial dan melakukan penelitian tentang Organisasi Publik, Kebijakan Pemerintah, E-Government maupun Kebijakan Publik, yang diterbitkan pada jurnal-jurnal Lokal, Nasional maupun Internasional.

Penulis pernah menjabat Dekan FIA pada Universitas Lakidende, Menjadi Ketua Lembaga Penelitian Unilaki, mengajar dan membimbing baik S2 maupun S3 di Pascasarjana Adm. Pembangunan Univ. Halu Oleo, Pascasarjana Adm. Publik Untirta, Univ. Terbuka, dan Pascasarjana Undip. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Bandar Lampung (UBL) FISIP S-1 dan S-2 Magister Ilmu Administrasi (MIA) dan Kini menjabat sebagai Sekretaris Program Studi pada MIA Universitas Bandar Lampung.