

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

Dalam melakukan tugasnya setiap pemimpin akan memilih gaya atau corak kepemimpinan untuk maksud penggunaannya agar menghasilkan efektivitas sebagai seorang pemimpin. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dalam suatu perusahaan akan membawa kontribusi positif bagi perusahaan. Selain mampu meningkatkan atau memotivasi karyawan dalam bekerja, gaya kepemimpinan juga memberikan kontribusi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan.

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Kelangsungan hidup dari sebuah organisasi tentunya selalu berkaitan dengan aktivitas orang-orang yang berada di dalam organisasi, dan berjalannya sistem yang menunjang aktivitas organisasi. Kepemimpinan sebagai bagian dalam setiap aktivitas organisasi mempunyai peranan yang penting, dimana kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu arah dan tujuan organisasi.

Berikut ini dipaparkan mengenai definisi dari kepemimpinan menurut beberapa ahli:

Definisi kepemimpinan menurut Stoner *et al.* (1995:47) adalah sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan adalah pola-pola yang bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinan selama proses pengarahan dan mempengaruhi karyawannya.

Locke seperti yang dikutip oleh Pidekso dan Harsiwi (2001:2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

Kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Definisi kepemimpinan tersebut mencakup tiga elemen yaitu sebagai berikut: (Pidekso dan Harsiwi, 2001:2)

- a. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong

proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.

- c. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

2. Model Gaya Kepemimpinan

Menurut Ratnaningsih (2009:126) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Burn (1978) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:126) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang Sosilog Jerman Max Weber (Donnelly *et al*, 1998:358, Stoner *et al*, 1993:489) memperkenalkan konsep kharisma dalam kepemimpinan. Pandangannya bahwa pemimpin yang penuh kharisma memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi para bawahannya. Sedangkan Burns (1978) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:129) lebih senang membicarakan

tentang “*heroic leadership*” daripada sebuah kharisma dan sebuah konsep tentang *transformational leadership*. Burn (1978) mendeskripsikan bahwa *transformational leadership* adalah “*a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*”. Yaitu merupakan sebuah proses dimana pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi.

Mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi, Bernard M. Bass (1999) kemudian mengembangkan pandangan Burns dan menandai bahwa seorang pemimpin yang transformational adalah “*a person who displays or creates charismatic leadership, inspirational leadership, intellectual stimulation, and a feeling that each individual follower counts*”. Dapat diartikan bahwa seorang pemimpin transformasional adalah seseorang yang menciptakan kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan yang penuh inspirasi, stimulasi intelektual dan perasaan bahwa semua bawahan harus diperhitungkan. Bass (1999) juga menjelaskan bahwa pemimpin akan mampu mendorong semangat, menggunakan nilai-nilai, kepercayaan dan dapat memenuhi kebutuhan para bawahannya. Pemimpin yang melakukan hal itu dalam situasi yang cepat berubah atau dalam situasi yang krisis disebut dengan pemimpin transformasional.

Kepemimpinan transformasional menurut Pidekso dan Harsiwi (2001:3) dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan

sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Ada empat keahlian yang digunakan oleh para pemimpin transformasional (Donnelly, 1998:359), yaitu:

- 1) Pemimpin memiliki visi bahwa ia mampu mengutarakan pikirannya dengan jelas. Visinya bisa berupa tujuan, sebuah rencana atau serangkaian prioritas.
- 2) Pemimpin dapat mengkomunikasikan dengan jelas visi mereka. Pemimpin juga mampu menunjukkan citra yang menguntungkan sebagai hasil apabila visinya dapat terwujud.
- 3) Pemimpin harus dapat membangun kepercayaan dengan tindakan yang adil, tegas, dan konsisten. Kegigihannya, bahkan terhadap rintangan dan kesulitan sudah dapat terbukti.
- 4) Pemimpin transformational memiliki pandangan positif tentang dirinya. Ia akan bekerja untuk pengembangan keahliannya sehingga kesuksesan dapat tercapai.

Pada tahap selanjutnya konsep kepemimpinan transformasional mengalami perkembangan yaitu dengan adanya berbagai karakteristik yang melingkupinya. Ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut: (Pidekso dan Harsiwi, 2001:3)

- 1) *Idealized Influence – Charisma*, yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
- 2) *Inspirational Motivation*, yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- 3) *Intellectual Stimulation*, yaitu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.
- 4) *Individualized Consideration*, yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Dalam hal ini, pemimpin transformasional bisa berhasil merubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Ketika cara-cara lama dinilai sudah tidak sesuai lagi, maka pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen (Pidekso dan Harsiwi, 2001:4).

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan pengikutnya beraksi sebagai agen penawar dalam suatu proses, dimana imbalan dan hukuman teradministrasi. Damarsari seperti yang dikutip oleh Yoga (2006:33) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu hubungan

antara pemimpin dengan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar-menawar antara pimpinan dan bawahannya. Bass seperti yang dikutip oleh Pidekso dan Harsiwi (2001:3) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Disebutkan juga tiga unsur utama dalam kepemimpinan transaksional menurut Ratnaningsih (2009:125) yaitu sebagai berikut:

1) Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*).

Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai dengan kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

2) Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*).

Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai, selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.

3) Laissez – Faire.

Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal, memberi kebebasan luas terhadap kelompok yang secara esensial kelihatan sebagai kelompok yang tidak mempunyai kepemimpinan. Dalam kelompok yang diteliti, tipe kepemimpinan seperti ini menghasilkan tindakan agresif paling besar dalam kelompok.

Dalam organisasi, gaya kepemimpinan otoriter akan menimbulkan ketidakpuasan para karyawan karena mereka merasa tegang, takut dan kurang berinisiatif. Kepemimpinan otoriter hanya dapat diterapkan pada organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat selesai gaya ini harus segera ditinggalkan.

Dalam organisasi, gaya kepemimpinan demokrasi akan menimbulkan kepuasan kerja para karyawan. Dalam organisasi dimana pemimpinnya menggunakan gaya kepemimpinan demokrasi akan terjadi saling saran antara pimpinan dan bawahan, saling berpendapat, semua orang akan dianggap sama penting dalam menyumbangkan ide dalam pembuatan keputusan.

Dalam organisasi yang menggunakan gaya kepemimpinan liberal akan terjadi ketidakpuasan di pihak pimpinan. Pemimpin mencoba melaksanakan sangat sedikit kontrol atau pengawasan terhadap karyawan. Karyawan menentukan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapainya.

Fungsi pemimpin disini hanya memberi nasehat atau pengarahan sejauh yang di minta.

Burn seperti yang dikutip oleh Daryanto (2005:8) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Menurut Draft seperti yang dikutip oleh Kardono (2005:24), pemimpin transaksional mengklarifikasi persyaratan peran dan tugas bawahan, memprakarsai struktur, memberikan penghargaan yang tepat, dan mencoba mempertimbangkan dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memuaskan bawahan, dapat meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional melebihi dari fungsimanajemen, dimana:

- 1) Pemimpin transaksional adalah pekerja keras, toleran dan adil.
- 2) Pemimpin transaksional bangga dalam mempertahankan segala sesuatu berjalan dengan lancar dan efisien.
- 3) Pemimpin transaksional seringkali menitikberatkan aspek impersonal dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran.

- 4) Pemimpin transaksional memiliki kepekaan akan komitmen pada organisasi serta menyesuaikan diri dengan norma dan nilai yang berlaku dalam organisasinya.

Kepemimpinan transaksional memiliki banyak potensi-potensi yang mendukung kinerja organisasi, tetapi masih banyak hal yang perlu dicermati, bahwa ada beberapa hal yang harus dilihat dalam kepemimpinan transaksional yaitu melihat dari dimensi kepemimpinan transformasional.

B. Motivasi

Motif sering diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 2002:45). Berikut ini definisi mengenai motivasi menurut beberapa ahli antara lain adalah:

1. Definisi Motivasi

Definisi motivasi menurut Wexley dan Yukl seperti yang dikutip oleh As'ad (2002:45) adalah sebagai berikut:

The process by which behavior is energized and directed.

Definisi motivasi menurut As'ad (2002:45) adalah sebagai berikut:

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Definisi motivasi menurut Robin (2002:55) adalah sebagai berikut :

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu.

Berdasarkan ketiga definisi motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam diri masing-masing individu untuk melakukan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Motivasi dalam konteks organisasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak (Reksohadiprojo dan Handoko, 1997:252).

2. Teori-Teori Tentang Motivasi

Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan) yang pemunculannya sangat tergantung padari kepentingan individu. Kebutuhan manusia tersebut dari yang bersifat mendasar sampai ke yang tinggi. Dimana seorang individu terlebih dahulu akan memenuhi kebutuhan mendasar bagi kelangsungan hidupnya. Hal tersebut yang mendorong beberapa ahli untuk mengidentifikasi jenis serta tingkatan kebutuhan manusia, antara lain adalah:

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan-kebutuhan manusia menurut Maslow dapat digolongkan dalam lima tingkatan (*need hierarchy theory*) yaitu sebagai berikut: (As'ad, 2002:49)

- 1) *Physiological needs* (kebutuhan yang bersifat biologis). Misalnya: sandang, pangan dan tempat berlindung, *sex* dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan ke bumi ini.
- 2) *Safety needs* (kebutuhan rasa aman). Kalau hal ini dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan jiwanya sewaktu bekerja. Selain itu juga perasaan aman akan harta yang ditinggalkan sewaktu mereka bekerja. Perasaan aman juga menyangkut masa depan karyawan.
- 3) *Social needs* (kebutuhan-kebutuhan sosial). Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial antara lain adalah: Kebutuhan akan perasaan diterima di oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja; Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting; Kebutuhan untuk bisa berprestasi; Kebutuhan untuk ikut serta (*sense or participation*).
- 4) *Esteem needs* (kebutuhan akan harga diri). Situasi yang ideal ialah apabila *prestise* itu timbul akan prestasi. Akan tetapi kenyataannya tidaklah selalu demikian halnya. Dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol status sosialnya itu.
- 5) *Self actualization* (ingin berbuat yang lebih baik).

b. Teori Motivasi Sosial Model Mc Clelland

Menurut Mc Clelland (1974), timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Dalam konsepnya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya, konsep motivasi ini lebih dikenal dengan “*Social Motives Theory*”. Adapun kebutuhan yang dimaksudkan menurut teori motif sosial ini, adalah: (As’ad, 2002:52)

- 1) *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
- 2) *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain
- 3) *Need for power*, merupakan kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

c. Teori Motivasi Menurut Reksomadiprodjo dan Handoko

Teori serta penemuan riset mengenai motivasi telah berkembang dengan pesat yang dilakukan oleh para ahli psikologi. Dari perspektif sumber penyebab motivasi, maka terdapat 2 kategori motivasi yaitu sebagai berikut: (Reksomadiprodjo dan Handoko, 1997:253)

- 1) Motivasi internal, yaitu kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang sebagai pendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku.

- 2) Motivasi eksternal, yaitu faktor-faktor luar yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku seperti misalnya gaji, kondisi tempat kerja, kebijakan organisasi, hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat, dan sebagainya.

d. Teori Motivasi Menurut Wijono

Wijono (2001:254) dalam penelitiannya mengelompokkan motivasi seseorang dalam bekerja ke dalam empat kelompok yaitu:

- 1) Motif keberadaan, adalah motif yang didasarkan akan kebutuhan fisik atau keamanan.
- 2) Motif afiliasi, adalah keinginan untuk meluangkan waktu dalam aktivitas dan hubungan sosial dimana menginginkan dapat bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai suatu prestasi kerja
- 3) Motif kekuasaan, adalah keinginan seorang individu untuk memengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi.
- 4) Motif berprestasi, adalah keinginan untuk memenuhi sesuatu yang ingin dicapai.

C. Produktivitas

Ketika kita berbicara tentang masalah produktivitas, muncullah sesuatu yang bertentangan, karena belum ada kesepakatan unummengenai produktivitas serta tidak adanya konsepsi, metode penerapan maupun cara pengukuran yang bebas dari kritik.

1. Definisi Produktivitas Kerja

Miner (1992) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:132) mendefinisikan produktivitas sebagai berikut:

Produktivitas ialah hubungan antara kuantitas barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah karyawan, modal uang dan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi.

Definisi produktivitas menurut International Labour Organization (ILO) seperti yang dikutip oleh Prastyo (2005:3) adalah sebagai berikut:

Produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang digunakan selama proses produksi berlangsung.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan sikap mental yang selalu untuk menghasilkan lebih dari apa yang telah digunakan sehingga memberikan dampak bahwa *output* yang dihasilkan lebih besar daripada *input* yang digunakan.

2. Pengukuran Produktivitas

Ada banyak cara atau metode yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas. Prasetyo (2005:4) menyatakan bahwa produktivitas dapat diukur atau dilakukan dengan perbaikan pada lima elemen pokok yaitu sebagai berikut:

- a. Perbaikan terus menerus.

Perbaikan terus menerus yaitu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja salah satu implementasinya ialah bahwa seluruh

komponen harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Suatu organisasi dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal.

b. Peningkatkan mutu hasil pekerjaan.

Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilaksanakan oleh semua komponen organisasi. Bagi manajemen, misalnya dilakukan dengan perumusan strategi, penentuan kebijakan, dan proses pengambilan keputusan.

c. Pemberdayaan sumber daya manusia.

Memberdayakan sumber daya manusia mengandung kiat untuk:

- 1) Mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam.
- 2) Manusia mempunyai hak-hak yang asasi dan tidak ada pihak lain (manajemen) yang dibenarkan untuk melanggar hak tersebut.
- 3) Penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi.

d. Kondisi fisik tempat kerja.

Kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas kerja. Ventilasi yang baik, penerangan yang cukup, tata ruang yang rapi, lingkungan kerja yang bersih, dan lingkungan kerja yang bebas polusi memberikan sumbangan positif bagi peningkatan produktivitas kerja.

e. Umpan balik.

Pelaksanaan tugas dan karier karyawan tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan, dan penerapan sistem umpan balik yang obyektif, rasional, baku dan validitas yang tinggi.

D. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Motivasi dan Produktivitas Karyawan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari pemimpin, yaitu dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut, dengan kata lain adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkannya. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan dalam untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Saat ini kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat, baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Bass (1999) menjelaskan bahwa salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Ratnaningsih, 2009:125).

Burns (1978) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:126) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional

dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan namun sangat penting dan dibutuhkan oleh setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sangat penting dibutuhkan setiap organisasi. Dalam prakteknya, mereka tidak bisa dipisahkan secara tegas. Seorang pemimpin dapat meramu kedua gaya kepemimpinan tersebut sesuai kebutuhan dan kondisi lingkungannya. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang dibentuk pemimpin transformasional. Sementara itu, organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya terinci, dan menjelaskan perilaku yang diharapkan (Handoko dan Tjiptono, 1996: 30).

Konsep kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dalam kondisi organisasi sekarang, dengan peningkatan persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan yang cepat akan memiliki dampak pada peningkatan prestasi kerja bawahan yang lebih baik. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memiliki visi ke depan dengan melakukan berbagai perubahan budaya organisasi dan nilai-nilai dengan visi baru. Pemimpin transformasional adalah seseorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Para pemimpin transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui *status quo*, serta merupakan pemimpin yang memiliki visi ke depan dengan melakukan berbagai perubahan budaya organisasi dan nilai-nilai dengan visi baru (Unaradjan, 2001: 32).

Bass (1999) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:126) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberikan inspirasi karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai kekuatan yang mendorong bawahan untuk melakukan tindakan melebihi kekuatan kepemimpinan transaksional dalam membangun tingkat kesadaran bawahan untuk peningkatan kerja.

Kepemimpinan transaksional merupakan suatu tipe pemimpin yang memberikan inspirasi dan rangsangan intelektual pada masing-masing pengikutnya serta memiliki kharisma terhadap pengikutnya. Tugas pemimpin disini adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapan dan perkiraan sebelumnya. Dengan kata lain bahwa pemimpin dapat secara signifikan menguatkan keyakinan bawahannya pada kemampuan dirinya sendiri, sehingga dengan *sense of selfefficacy* yang lebih kuat maka para karyawannya akan lebih mampu bekerja dan berhasil dalam melakukan berbagai hal yang menantang. Bass (1999) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:126) mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dan peran yang jelas.

Kepemimpinan transaksional mengasumsikan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh harapan untuk mewujudkan atau mendapatkan sesuatu. Kepemimpinan transaksional menekankan hubungan antara pemimpin dengan bawahan berdasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar/pertukaran antar keduanya (Rokhman dan Harsono, 2002:66). Dalam kepemimpinan transaksional,

pemimpin akan berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas.

Motivasi menurut Koontz *et al.* (1986) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:131) merupakan gabungan dari dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenis yang dimiliki oleh setiap individu. Jadi jika dikatakan seorang pemimpin memberi motivasi kepada bawahannya, itu berarti bahwa pemimpin tersebut melakukan segala upaya yang diharapkan sehingga akan dapat memberi dorongan dan keinginan serta membuat bawahannya tersebut melakukan hal-hal yang diinginkan oleh pemimpin.

Motivasi secara definitif merupakan suatu proses yang diawali dengan kekurangan atau kebutuhan fisik atau psikologis yang dimiliki seseorang, yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi merupakan konsep dasar psikologi, dan bersama-sama dengan persepsi, kepribadian, sikap dan pembelajaran, merupakan fokus penting dalam pendekatan mikro untuk memahami perilaku organisasional.

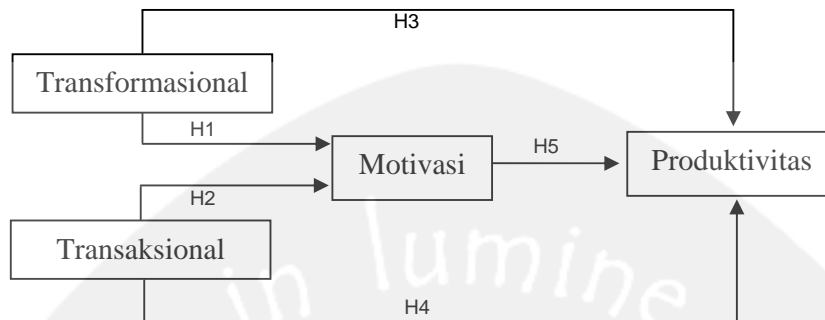
Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan motivasional, secara eksplisit akan mudah mencapai cita-cita dan tujuan organisasi. Manajer dapat membeli waktu karyawan dan membeli kemampuan fisik karyawan, tetapi manajer tidak dapat membeli antusiasme, inisiatif, loyalitas, penyerahan hati, jiwa dan akal budinya. Hal ini dapat menunjukkan motivasi lebih inklusif dari sekedar aplikasi berbagai peralatan atau cara tertentu untuk mendorong peningkatan produktivitas (*output*). Motivasi juga merupakan filsafat atau pandangan hidup yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan keinginan karyawan. Manajer dapat melihat motivasi sebagai sistem, yang mencakup sifat-sifat individu, pekerjaan,

dan situasi kerja serta memahami hubungan insentif antara motivasi dan produktivitas, sehingga dapat memperkirakan perilaku dari bawahan. Di samping itu karyawan juga harus yakin bahwa seseorang manajer akan memberi mereka apa yang mereka inginkan selama mereka menunjukkan kinerja yang baik yang diminta oleh perusahaan.

Siagian (1982:15) produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal. Peningkatan produktivitas merupakan dambaan setiap perusahaan, produktivitas mengandung pengertian berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Simanjuntak, 1987:34). Hal ini yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri.

E. Kerangka Penelitian

Berdasarkan hal tersebut penulis membuat kerangka konsep pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Sumber: Ratnaningsih (2009:133)

Gambar 2.1
Model Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Motivasi dan Produktivitas Kerja

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang melibatkan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan produktivitas telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Ratnaningsih (2009) dalam penelitiannya menguji apakah gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas dengan motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT Kiho Bali korin Yogyakarta.

Hasil penelitian Ratnaningsih (2009) diketahui bahwa gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan produktivitas. Dari model penelitian yang dibentuk, motivasi menjembatani (memediasi) hubungan kausal antara gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dengan produktivitas. Hasil penelitian Ratnaningsih (2009) memberikan bukti bahwa, untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, selain menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok dalam suatu

organisasi, ketrampilan pimpinan dalam memberuikan motivasi kepada karyawan meupakan suatu cara yang efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

G. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang telah terkumpul. Bila kemudian dengan data yang telah terkumpul dan diolah dapat dibuktikan kebenarannya maka hipotesis tersebut akan berubah menjadi suatu kesimpulan atau tesis yang teruji kebenarannya (Arikunto,1998:67).

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan tersebut diatas maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia.
2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia.
4. Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia.
5. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia.