

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan Secara Umum

Kepemimpinan dimanapun pasti sangat dibutuhkan, baik di organisasi, perusahaan, instansi, dan lain-lain. Kepemimpinan dibutuhkan sebagai penggerak aktivitas suatu organisasi, perusahaan; dan lain-lain. Oleh karena itu banyak sekali ahli ataupun kalangan yang menganggap kepemimpinan merupakan sesuatu yang harus mendapatkan perhatian. Dari perhatian tersebut muncul berbagai macam definisi. Ada beberapa contoh definisi kepemimpinan yang dapat mewakili, yaitu sebagai berikut:

1. Seperti pendapat Stoner, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 1995 : 294).
2. Seperti yang dikatakan oleh Yukl, kepemimpinan adalah sebuah arus antar hubungan yang berkembang yang padanya para pemimpin secara terus menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional dari para pengikutnya dan memodifikasi perilaku mereka (Manulang, 2004 : 1).
3. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robbins, 2003 : 314).

Intinya kepemimpinan membutuhkan seseorang (pemimpin) yang dapat melakukan tindakan pengarahan, pemberian pengaruh, dan mendorong motivasi

para bawahan untuk mencapai tujuan. Agar tugas dapat dijalankan, pemimpin perlu mempertimbangkan pendekatan-pendekatan dasar kepemimpinan yang ada.

B. Perkembangan Pendekatan-Pendekatan dan Teori-teori Kepemimpinan

Adapun perkembangan pendekatan dasar-dasar kepemimpinan yang sangat berguna bagi pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Teori sifat adalah teori yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin pada kualitas perseorangan dan karakteristiknya (Robbins, 2003 : 314). Ada enam contoh sifat yang membedakan antara pemimpin dan yang bukan pemimpin (Robbins, 2003 : 315):

- a. Ambisi dan energi
- b. Keinginan untuk memimpin
- c. Kejujuran dan integritas
- d. Percaya diri
- e. Kepandaian
- f. Pengetahuan tentang pekerjaan yang bersangkutan

Tetapi pendekatan ini mulai ditinggalkan, karena teori ini memiliki keterbatasan, yaitu (Robbins, 2003 : 315):

- a. Tidak ada ciri umum yang dapat meramalkan kepemimpinan dalam semua situasi.

- b. Karakter dapat lebih memprediksi perilaku pada situasi “lemah” dibanding pada situasi “kuat”.
- c. Fakta-fakta yang ada tidak jelas membedakan antara sebab dan akibat. Contoh, apakah seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri atau sukses sebagai seorang pemimpin dapat membentuk kepercayaan diri ?
- d. Karakter dapat memprediksi rupa kepemimpinan lebih baik daripada pembedaan nyata antara pemimpin yang efektif maupun yang tidak.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan tentang perbedaan perilaku pemimpin dan yang bukan pemimpin (Robbins, 2003 : 316). Teori perilaku kepemimpinan dihasilkan berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh:

a. Studi Universitas Negeri Ohio (Robbins, 2003 : 316)

Studi ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen perilaku dari pemimpin. Dimensi-dimensi tersebut adalah dimensi struktur awal (*initiating structure*) dan dimensi pertimbangan (*consideration*). Struktur awal mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemampuan mendefinisikan dan menstrukturkan peran mereka sebagai pemimpin dan peran bawahan, dalam upaya mencapai tujuan. Sedangkan dimensi pertimbangan mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang diartikan saling percaya, menghargai ide bawahan, dan memperhatikan perasaan bawahan.

b. Studi Universitas Michigan (Robbins, 2003 : 317)

Studi ini mengaitkan perilaku pemimpin dengan keefektifan kinerja. Perilaku pemimpin mempunyai 2 orientasi, yaitu orientasi pada karyawan dan orientasi pada produksi. Pemimpin berorientasi pada karyawan lebih menekankan pada hubungan antar pribadi, dan pemimpin berorientasi pada produksi lebih menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

Pendekatan ini juga sudah ditinggalkan karena situasi terus berubah dari waktu ke waktu. Alasan lain dari ditinggalkannya pendekatan ini karena tidak dapat beradaptasi dengan situasi dan kondisi sekitar.

3. Teori Situasional

Teori situasional merupakan perhatian pada interaksi antara karakteristik pemimpin dengan situasi. Ada beberapa contoh teori:

a. Model Fiedler

Model untuk kepemimpinan dikembangkan oleh Fred Fiedler yang menyatakan bahwa performa grup yang efektif itu tergantung kesesuaian antara model pemimpin dan bawahan dari situasi yang berpengaruh pada pemimpin (Robbins, 2003 : 320). Model ini membagi dua orientasi, yaitu orientasi pada kerja dan orientasi pada hubungan.

b. Teori Jalur-Tujuan

Tugas dari pemimpin sebagai pembantu bagi bawahannya dalam mencapai tujuan dan untuk menyediakan petunjuk-petunjuk yang diperlukan agar dapat memastikan bahwa dari kerja bawahannya sesuai dengan tujuan

organisasi (Robbins, 2003 : 325). Teori ini dikembangkan oleh Robert House.

Dalam perkembangannya, seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya menggunakan pendekatan-pendekatan terbaru gaya kepemimpinan.

C. Pendekatan Terbaru Gaya Kepemimpinan

Seiring proses perkembangan jaman, maka gaya kepemimpinan juga mengalami proses perubahan, hal tersebut ditandai dengan munculnya pendekatan gaya kepemimpinan terbaru. Adapun contoh pendekatan gaya kepemimpinan baru adalah:

1. Gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*)

Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya (Handoko, 1995 : 299).

2. Gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*)

Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka (Handoko, 1995 : 299).

3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Dalam mendefinisikan kepemimpinan kharismatik, Waldman dkk berpatokan pada pendapat House dkk (House, 1977; House and Shamir, 1993; Klein and House, 1995) mendefinisikan sebagai kombinasi hubungan antara individu (pemimpin) dengan satu atau lebih bawahannya berdasarkan perilaku

individu, dengan atribut-atribut pimpinan yang disenangi bawahan (Natsir, 2006 : 37).

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner ialah kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi realistis, kredibel, dan atraktif masa yang akan datang bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang akan terus berkembang disaat sekarang (Robbins, 2003 : 344).

Dari gaya-gaya kepemimpinan diatas maka munculah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pembahasan lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang digunakan dalam penelitian ini akan disajikan pada sub bab selanjutnya.

D. Kepemimpinan Transformasional

Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Eisenbach, et.al., 1999 seperti dikutip oleh Tjiptono dan Syakhroza, 1999) (Pidekso dan Harsiwi, 2001 : 72). Adapun definisi lain dari kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara *status quo*) (Pidekso dan Harsiwi, 2001 : 72).

2. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan (Natsir, 2006 : 37).

Menurut Bass, model transformasional *leadership* pada hakikatnya menekankan seseorang pemimpin, melalui visi dan energinya, perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka melampaui dari apa yang mereka harapkan dengan (Lako, 2004 : 84):

1. Menanamkan “rasa memiliki” terhadap arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing.
2. Membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka bagi kepentingan teman, organisasi, atau kebijakan yang lebih besar.
3. Mempertinggi kebutuhan karyawan pada tingkat yang lebih tinggi dari apa yang mereka butuhkan, seperti aktualisasi diri.

Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti mendasarkan kepada penelitian yang telah dilakukan oleh Damarsari. Dalam penelitian yang dilakukan Damarsari, ia bersumber dari penelitian yang dilakukan oleh Kibaara Muchiri. Menurut Damarsari, kepemimpinan transformasional adalah dalam kepemimpinan ini yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran seperti pada kepemimpinan transaksional namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikut (Damarsari, 2004 : 5).

Terdapat empat unsur yang mendasari yakni (Damarsari, 2004 : 14):

a. Karisma (*Charisma*)

Seorang pemimpin transformasional mendapatkan karismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkarisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.

b. Motivasi inspirasional (*Inspirational*)

Seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasi tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasa benar.

c. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.

d. Perhatian individual (*Individualized Consideration*)

Seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Kepemimpinan transformasional merupakan aktivitas dimana bawahan atau karyawan didorong untuk melakukan sesuatu yang lebih daripada apa yang diharapkan oleh mereka dan memotivasi bawahan atau karyawan untuk lebih giat dalam bekerja (Muchiri, 2002 : 271). Menurut Bass (1985) seperti yang dikutip oleh Muchiri terdapat empat unsur yakni (Muchiri, 2002 : 270):

- a. Karisma (*Charisma*) yang indikatornya meliputi kenyamanan, kebanggaan, dipercaya, karunia, simbol, dihormati, antusiasme, misi, optimistik, tidak ada masalah, kemampuan.
- b. Motivasi inspirasional (*Inspirational*) yang indikatornya meliputi standar, visi, tujuan, cara, simbol dan imej, dorongan semangat, pengaruh, harapan, mendorong melakukan lebih, memotivasi, meningkatkan motivasi.
- c. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*) yang indikatornya meliputi gagasan, menghindari, mendorong, punya cara-cara baru, mengembangkan alasan-alasan, akal, opini, identifikasi, pemecahan masalah, berpikir mendalam, menggunakan bukti.
- d. Perhatian individual (*Individualized Consideration*) yang indikatornya meliputi perhatian personal, kesempatan pembelajaran, memahami keadaan, memperlakukan sebagai individu, membantu, berhubungan, apresiasi, pelatihan, absen, nasehat, sulit ditemui, instruksi, banyak membantu, tidak memberi tahu.

Mengenai karakteristik kepemimpinan transformasional, Tichi dan Devanna menemukan berbagai karakteristik pemimpin transformasional sebagai berikut (Antoni, 2004 : 33 – 34):

- a. Mereka mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan.
- b. Mereka pengambil resiko yang sangat bijaksana.
- c. Mereka percaya dan peduli akan kebutuhan orang lain.
- d. Mereka mampu menyampaikan sekumpulan nilai-nilai inti yang memandu perilaku mereka.

- e. Mereka fleksibel dan terbuka untuk belajar dari pengalaman.
- f. Mereka meyakini dan percaya perlunya pemikiran yang disiplin dan analisis yang hati-hati untuk setiap masalah.
- g. Mereka visionaris dan percaya pada intuisi mereka.

Sedangkan untuk kepemimpinan transaksional akan dibahas disub bab selanjutnya.

E. Kepemimpinan Transaksional

Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, Bass mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo* (Pidekso dan Harsiwi, 2001 : 72). Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin (Pidekso dan Harsiwi, 2001 : 72). Atau dalam model transaksional *leadership* pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai sasaran mereka dan tujuan organisasi, mengklasifikasi persyaratan-persyaratan tersebut, dan membantu para bawahannya menjadi lebih percaya diri dalam upaya mencapai tujuan mereka (Lako, 2004 : 83 – 84).

Dalam kepemimpinan transaksional, peneliti masih menggunakan sumber pendukung penelitian Damarsari yang bersumber dari Muchiri. Kepemimpinan transaksional, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan

pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pimpinan dan bawahannya (Damarsari, 2004 : 5). Dalam penelitian Damarsari terdiri dari dua unsur utama yakni (Damarsari, 2004 : 15):

1. Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*)

Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai 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.

Menurut Bass (1985) seperti yang dikutip oleh Muchiri terdapat dua unsur yakni (Muchiri, 2002 : 270):

1. Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*) yang indikatornya meliputi bernegosiasi, mengetahui hasil, memperhatikan, kesesuaian, balasan, mengomentari, perhatian, kesepakatan, pemahaman, menunjukkan, pujian.
2. Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*) yang indikatornya meliputi mengizinkan, tidak merubah, merasa puas, pembuatan keputusan, meyakini, campur tangan, menghindari turut campur kecuali karyawan gagal memenuhi

ketentuan, memperhatikan, perbaikan, mengambil tindakan, konsentrasi, mengetahui ada yang salah

Penerapan gaya kepemimpinan (Transformasional dan Transaksional), mau tidak mau akan menimbulkan pengaruh, salah satunya adalah motivasi karyawan. Walaupun motivasi datangnya dari dalam diri karyawan, namun dengan adanya gaya kepemimpinan dari pemimpin, sedikit banyak akan menjadi semacam stimulus atau dorongan dari luar. Untuk pembahasan motivasi yang digunakan dalam penelitian ini, akan disajikan disub bab berikutnya.

F. Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan (Handoko, 1995 : 252). Tanpa adanya motivasi dalam diri karyawan maka aktivitas organisasi akan terganggu. Sehingga, kalau pemimpin mampu memahami apa motivasi dari karyawannya, salah satunya lewat gaya kepemimpinan, maka pemimpin dapat mengarahkan, mempengaruhi, memimpin para bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Memang dalam mendorong atau membangkitkan motivasi karyawan dapat lewat jalan lain, seperti upah, tempat kerja, peralatan kerja, promosi, dan lain-lain. Namun peneliti lebih memfokuskan pada usaha memotivasi karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Motivasi merupakan sesuatu yang rumit dalam sebuah organisasi, sehingga banyak para ahli Sumber Daya Manusia mengembangkan berbagai pandangan mereka tentang motivasi dalam organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Model tradisional

Model tradisional ini berhubungan dengan Frederich Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja – lebih banyak memproduksi, lebih banyak menerima penghasilan (Handoko, 1995 : 252).

2. Model hubungan manusiawi

Model ini didukung oleh Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya. Mayo dan lain-lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting (Handoko, 1995 : 253).

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini didukung seperti McGregor, Maslow, dan lain-lain. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor – tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti (Handoko, 1995 : 253).

Setelah memahami pengertian motivasi dan perkembangannya, maka pada bagian ini akan dijelaskan teori-teori motivasi yang ada :

1. Teori Motivasi Awal:

a. Teori Hirarki Kebutuhan (Robbins, 2003 : 156)

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow. Ada lima teori kebutuhan:

- 1) *Physiological* (fisiologis): Termasuk rasa lapar, haus, perumahan, seks, dan kebutuhan yang menyangkut tubuh lainnya.
- 2) *Safety* (aman): Termasuk keamanan dan perlindungan dari ancaman emosional dan fisik.
- 3) *Social* (sosial): Termasuk kasih sayang, perasaan diterima, pertemanan.
- 4) *Esteem* (harga diri): Termasuk faktor internal harga diri seperti hormat diri, otonomi, peraihian, dan faktor eksternal seperti status, pengakuan, perhatian.
- 5) *Self-actualization* (aktualisasi diri): Termasuk didalamnya adalah potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.

b. Teori X dan Y oleh Douglas McGregor (Robbins, 2003 : 157)

Dalam teori X, terdapat empat asumsi yang diyakini oleh manajer, yaitu:

- 1) Karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya.
- 2) Karena para karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

- 3) Para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal.
- 4) Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alasan untuk dipecat) diatas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.

Dalam teori Y, terdapat empat asumsi berlawanan yang diyakini oleh manajer, yakni:

- 1) Para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain.
- 2) Seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri.
- 3) Seseorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- 4) Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.

c. Teori Motivasi – Pemeliharaan dari Herzberg (Handoko, 1995 : 259), menurutnya ada dua:

- 1) *Motivators*/pemuas (*satisfiers*), mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja.
- 2) Faktor-faktor pemeliharaan (*hygienic factors*)/*dissatisfiers*, mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun

faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja atau menurunkan produktivitas.

2. Teori Kontemporer Motivasi:

a. Teori ERG (Robbins, 2003 : 161)

Ada tiga kelompok kebutuhan inti, yakni eksistensi (keberadaan), hubungan, pertumbuhan. Teori ini dikenalkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale, ia telah merevisi hirarki kebutuhan Maslow, sebagai berikut:

- 1) Eksistensi (keberadaan): fisiologis dan keamanan, berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dasar.
- 2) Hubungan: kebutuhan sosial dan harga diri (menjaga pentingnya berinteraksi, keinginan untuk bersosial dan harga diri, hal tersebut membutuhkan interaksi dengan orang lain).
- 3) Pertumbuhan: aktualisasi diri (keinginan untuk mengembangkan diri).

Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan teori motivasi ERG yang dikutip oleh Sutarto. Menurut teori ERG yang dikutip oleh Sutarto (2001 : 252), menyelaraskan kembali teori kebutuhan Maslow hanya pada tiga kebutuhan saja yaitu kebutuhan keberadaan, relasi, dan pertumbuhan. Kebutuhan keberadaan serupa dengan kebutuhan fisik dan keamanan. Selanjutnya kebutuhan relasi serupa dengan kebutuhan sosial atau afiliasi. Selain itu kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Manusia

bekerja memenuhi kebutuhannya berdasarkan kontinum kekonkritannya. Semakin konkrit kebutuhan yang hendak dicapai, maka semakin mudah seseorang karyawan untuk mencapainya. Kebutuhan yang konkrit menurut Alderfer adalah kebutuhan keberadaan yang paling mudah kemudian kebutuhan relasi atau berhubungan dengan orang lain untuk dipenuhi dalam mencapai prestasi sebelum seseorang mencapai kebutuhan yang lebih kompleks yaitu pertumbuhan.

Motif keberadaan menurut teori ERG yaitu kebutuhan keberadaan serupa dengan kebutuhan fisik dan keamanan (Sutarto, 2001 : 252), yang terdiri dari dua unsur (Nugroho, 2005 : 7 – 8):

- a) Kebutuhan fisik yang indikatornya meliputi gaji pokok, gratifikasi, tunjangan, fasilitas.
- b) Kebutuhan keamanan yang indikatornya meliputi jaminan kesehatan fisik, asuransi, keselamatan fisik, jaminan masa depan, keselamatan diri.

Peneliti memfokuskan kedua kebutuhan tersebut diatas karena adalah wajar bila para karyawan termotivasi atau berharap dan ingin agar kebutuhan dasar mereka terpenuhi dahulu sebelum memfokuskan pada kebutuhan yang lebih tinggi.

b. Teori Kebutuhan McClelland

Untuk motivasi yang lebih tinggi, penulis memilih teori McClelland. Selain lebih sederhana dan juga teori motivasi tersebut

sudah mewakili motivasi yang ingin dicapai oleh karyawan setelah mereka merasa bahwa kebutuhan dasar mereka terpenuhi.

Teori ini dikembangkan McClelland dan temannya. Teorinya memfokuskan pada tiga kebutuhan (Robbins, 2003 : 162):

- 1) Kebutuhan akan prestasi: dorongan untuk yang terbaik, untuk mencapai prestasi dan berusaha untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berlaku dalam aturan bukan sebaliknya.
- 3) Kebutuhan akan hubungan berorganisasi atau berafiliasi: keinginan untuk bersahabat, dan berhubungan dengan dekat.

Teori David McClelland:

- 1) Menurut teori David McClelland yang dikutip oleh Anwar, mengemukakan adanya 3 macam kebutuhan manusia, yaitu (Nugroho, 2005 : 30 – 31):

a) *Need for Achievement*

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

b) *Need for Affiliation*

Yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

c) *Need for Power*

Yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2) Menurut teori David McClelland yang dikutip oleh Richard terdapat 3 kebutuhan yang paling sering ditelaah yaitu (Nugroho, 2005 : 33):

a) Kebutuhan untuk pencapaian (*need for achievement*): hasrat untuk menyelesaikan sesuatu yang sulit, mencapai standar tinggi untuk kesuksesan, ahli dalam tugas kompleks, dan melampaui yang lain.

b) Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*): hasrat untuk membentuk hubungan pribadi yang dekat, menghindari konflik, dan membangun persahabatan yang hangat.

c) Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*): hasrat untuk mempengaruhi atau mengendalikan orang lain, bertanggung jawab untuk orang lain, dan memiliki otoritas atas orang lain.

3) Menurut teori David McClelland yang dikutip oleh Sukanto dan Hadi memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia yaitu (Nugroho, 2005 : 31 – 33):

- a) Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan dia mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya, dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- b) Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek-aspek antara pribadi pekerjaannya, dia lebih sering bekerjasama, senang bergaul, dia berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain, dan dia akan melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama. Tetapi jika seorang atasan minta bantuan bawahan, ini bukan tergolong motivasi afiliasi, tetapi tergolong motivasi kekuasaan.
- c) Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi dan memasuki organisasi-organisasi yang

mempunyai prestasi, dia aktif menjalankan *policy* sesuatu organisasi dimana dia menjadi anggota, dia mencoba membantu orang lain walaupun tidak diminta, dia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilaku, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjaga reputasi kedudukannya.

Jadi peneliti menggunakan teori motivasi yang dipilih dalam penelitian Nugroho, yaitu sebagai berikut:

- (1) Untuk motif afiliasi terdapat tiga unsur yaitu (Nugroho, April 2005 : 8):
 - (a) Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, yang indikatornya meliputi enggan mengadakan hubungan yang baik, enggan membina suasana harmonis, sulit bekerjasama, berbincang dengan rekan sekerja, kerjasama untuk membina hubungan dengan rekan sekerja, enggan kerjasama.
 - (b) Berada bersama orang lain, yang indikatornya meliputi enggan terlibat dalam lingkungan kerja, mencapai kesuksesan perlu keterlibatan orang lain.
 - (c) Tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang yang indikatornya meliputi suka menolong.

(2) Untuk motif kekuasaan terdapat tiga unsur yaitu (Nugroho, 2005 :

8 – 9):

- (a) Untuk mempengaruhi atau mengendalikan orang lain, yang indikatornya meliputi memberi pengarahannya, mempengaruhi orang lain, mencoba memberikan ide, dapat membimbing, enggan mencoba memberikan pendapat, tidak suka mengungkapkan ide.
- (b) Bertanggung jawab untuk orang lain yang indikatornya meliputi menghindari perdebatan.
- (c) Memiliki otoritas atas orang lain, yang indikatornya meliputi enggan membantu orang lain, menjadi pemimpin kelompok, enggan menjadi pemimpin organisasi.

(3) Untuk motif berprestasi terdapat empat unsur yaitu (Nugroho, 2005 : 9 – 10):

- (a) Bertanggung jawab secara pribadi yang indikatornya meliputi menunda menyelesaikan pekerjaan tanpa beban, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- (b) Menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan risikonya, yang indikatornya meliputi kurang menyukai pekerjaan yang penuh tantangan, menyukai pekerjaan yang memberi tantangan untuk pengembangan prestasi, pekerjaan bertumpu pada kemajuan.

- (c) Mendapatkan umpan balik yang indikatornya meliputi tidak ingin mendapatkan peningkatan potensi, enggan mendapatkan peluang untuk kemajuan diri, kurang memperhatikan penghargaan, kenaikan pangkat.
- (d) Berusaha kreatif dan inovatif, yang indikatornya meliputi melakukan perencanaan kerja.

Sedangkan untuk pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi, akan dijelaskan dalam sub bab selanjutnya.

G. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Motivasi

Kerangka berpikir peneliti berawal dari banyaknya kajian atau penelitian yang menggunakan pengaruh gaya kepemimpinan. Entah itu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi, karakteristik personal, perilaku kerja atau kinerja dan lain-lain. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi maupun institusi. Gaya kepemimpinan tidak terlepas dari pemimpin itu sendiri, gaya kepemimpinan akan efektif bila pemimpin itu sendiri bertindak.

Sesuai tema yang peneliti pilih, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) terhadap motivasi (ERG dan McClelland) karyawan, maka peneliti ingin mengetahui seberapa besar motivasi para karyawan dipengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Karyawan dalam hal ini adalah karyawan Penerbit-Percetakan Kanisius Yogyakarta. Alasan

memilih Kanisius karena perusahaan tersebut bersedia dijadikan obyek penelitian dan sejauh mana motivasi karyawan Kanisius terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin mereka. Motivasi karyawan sangat penting karena dengan motivasi yang tinggi maka diharapkan komitmen dari karyawan akan meningkat, sehingga selain kinerja tinggi juga loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan terjaga. Ujung dari semua itu akan berdampak positif bagi perusahaan.

Berikut adalah studi yang dilakukan sebelumnya. Ada penelitian yang sebenarnya tidak sama namun dapat diambil intinya. Yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Ajeng Diah Astuti di Hotel Jayakarta, dengan judul “Variabel-variabel Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Hotel Jayakarta Yogyakarta”, didapatkan hasil bahwa salah satu variabel, yaitu variabel sikap manajemen terhadap karyawan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Astuti, 2003 : 57). Variabel ini mengacu pada kebutuhan sosial antara manajer dan karyawan, bentuk perhatian manajer terhadap karyawan akan menyemangati para karyawan bekerja dengan giat (Astuti, 2003 : 29). Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa, sikap manajemen (melalui gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional) dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, dalam hal ini motivasi ERG dan McClelland.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Laksmi Damarsari berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Perilaku Kerja (OCB) Serta Komitmen Organisasi Pada PT. PRIMISSIMA Di Yogyakarta”, hasilnya kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih besar

terhadap OCB (perilaku kerja organisasi, komitmen organisasi) daripada kepemimpinan transaksional (Damarsari, 2004 : 57-58). Intinya adalah individu atau karyawan dituntut tidak hanya bekerja sesuai dengan imbalannya, akan tetapi dilain pihak individu atau karyawan diharapkan memiliki motivasi untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya dikerjakan (Damarsari, 2004 : 2).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yustinus P. Bhuwono dengan judul “Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Semangat Kerja Karyawan”, ia menulis, beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja dalam organisasi yaitu komunikasi, lingkungan, kerja, partisipasi, motivasi, kepemimpinan. Dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan dan motivasi merupakan sesuatu yang sangat penting bagi karyawan (Bhuwono, 2004 : 3). Semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan cenderung meningkatkan semangat kerja karyawan, sehingga akan tercipta kedisiplinan, ketelitian, kegembiraan dan kerajinan kerja karyawan, yang akan memotivasi atau membentuk karyawan mempunyai kemampuan dalam berbuat lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan (Bhuwono, 2004 : 52).

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja dari bawahan daripada kepemimpinan transaksional, tapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi kedua tipe kepemimpinan tersebut (Yukl, 2002 : 253 – 254). Ada dua eksperimen lapangan (Yukl, 2002 : 257):

1. Barling, Weber, Kelloway (1996) melakukan eksperimen disebuah bank untuk mengevaluasi dampak pelatihan manajer menggunakan

kepemimpinan transformasional. Satu grup manajer cabang telah dilatih untuk menggunakan stimulus intelektual dan pertimbangan individu, dan para manajer dibandingkan dengan manajer yang tidak diberi pelatihan. Para peneliti menemukan komitmen organisasi yang lebih tinggi dari pegawai yang dipimpin manajer yang telah dilatih menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

2. Dvir, Eden, Avolio, Shamir (1999) melakukan penelitian studi gaya kepemimpinan transformasional terhadap perwira infanteri IDF (*Israeli Defence Force*) dan membandingkan dengan para perwira yang hanya mendapatkan pelatihan kepemimpinan reguler. Hasilnya para perwira yang mendapatkan pelatihan gaya kepemimpinan transformasional, memiliki skor yang cukup tinggi dalam hal motivasi (usaha yang keras, berpikir independen), ujung-ujungnya berimbas pada peleton yang menunjukkan kinerja yang baik.

Dari penelitian diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih dapat membangkitkan motivasi bawahan atau karyawan, namun peneliti tetap menyertakan gaya kepemimpinan transaksional, karena seperti yang dikatakan oleh Bass, seorang pemimpin dapat menggunakan kedua gaya kepemimpinan tersebut sesuai dengan situasi, kondisi dan waktu yang berbeda.