

KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,
MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
DAN KINERJA PEGAWAI

Ketentuan Hukum Pidana

Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta Pasal 113

Pasal 8

Hak ekonomi merupakan hak eksklusif Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mendapatkan manfaat ekonomi atas Ciptaan.

Pasal 9 ayat:

1. Pencipta atau Pemegang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan: a) Penerbitan Ciptaan; b) Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c) Penerjemahan Ciptaan; d) Pengadaptasian, Pengaransemenan, atau pentransformasian Ciptaan; e) Pendistribusian Ciptaan atau salinannya; f) Pertunjukan Ciptaan; g) Pengumuman Ciptaan; h) Komunikasi Ciptaan; dan i) Penyewaan Ciptaan.
2. Setiap Orang yang melaksanakan hak ekonomi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib mendapatkan izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta.
3. Setiap Orang yang tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta dilarang melakukan Penggandaan dan/atau Penggunaan Secara Komersial Ciptaan.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

Dr. Roslina Alam, SE, M.Si



KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

Penulis

Dr. Roslina Alam, SE, M.Si

Desain Cover & Lay Outer:

TIM Kreatif YCIT

Sumber: pixabay.com&www.canva.com

Size: x + 199 hal; 15.5 x 23 cm

ISBN: 978-623-5954-03-5

Cetakan Pertama, Januari 2022

Hak Cipta 2022, oleh Penulis

Copyright © by

Yayasan Cendekiawan Indonesia Timur 2022

All right reserved

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang Keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

PENERBIT

YAYASAN CENDEKIAWAN INDONESIA TIMUR (YCIT)

Komp. Pasar Palakka, Kel. Bulu Tempe,
Kec. Tanete Riattang Barat, Kab. Bone, Sulsel, Indonesia

Tlp: 081286421913

Website: www.ycit.or.id

Email: Yayasan.cit@gmail.com

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh!

Puji syukur alhamdulillah, kami haturkan kepada Allah Subhanahu Wataala atas segala berkah dan rejeki yang di limpahkan kepada kami hingga akhirnya penelitian kami yang berjudul “***Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka***” dapat terlaksana dengan baik, begitupula berhasil dikonversi menjadi sebuah buku monograf yang kami hadirkan sebagai bacaan yang mudah dan adaptable untuk pembaca dengan judul “***KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI***”

Sebagai gambaran singkat, buku ini memfokuskan pada studi yang dilakukan penulis terhadap variabel-variabel: (1) Gaya kepemimpinan adalah cara khas (pola perilaku) pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi, (2) Budaya organisasi yaitu cara pegawai mengerjakan sesuatu dalam pemerintahan dengan mengacu pada nilai-nilai dan keyakinan bersama (kolektif), 3) Motivasi adalah pola kerja pegawai yang sinergi untuk memperkuat kemampuan kinerja organisasi, dan 4) Kepuasan adalah meliputi: (1) *hubungan antar pegawai* (hubungan antara atasan dan bawahan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan teman kerja, sugesti teman kerja dan emosi), (2) *faktor individu* (sikap, umur dan jenis kelamin), dan (3) *faktor luar* (keluarga, rekreasi, dan pendidikan). Faktor

lain yang memengaruhi kepuasan kerja adalah *faktor individual* (umur, kesehatan, watak, dan harapan), *faktor sosial* meliputi: hubungan kekeluargaan, kebebasan politik, dan hubungan kemasyarakatan Artinya studi ini bertolak dari anggapan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan mempengaruhi kinerja pegawai.

Baik penelitian, laporan, bahkan Monograf ini, tidak dapat diselesaikan dan mencapai target tanpa bantuan dari semua pihak. Untuk itu, semoga apa yang kami hadirkan pada monograf ini, sebagai finalisasi dari hasil penelitian, dapat berkontribusi bagi peningkatan kinerja pegawai pemerintahan, dan bagaimana memuaskan pegawai melalui kepuasan kinerja.

Harapan Penulis, semoga perhatian dan bantuan yang diberikan mendapat imbalan dan limpahan rahmat dari Allah S.W.T. Penulis sadar, kekurangan apapun yang tersajikan pada buku ini adalah murni ketidaksempurnaan penulis sebagai manusia biasa. Saran, kritikan membangun, dan arahan adalah feedback yang mahal untuk kami guna menyempurnakan apa yang telah kami lakukan, begitupula untuk apa yang kami rencanakan kedepannya. Oleh karena itu, kami terbuka atas segala perbaikan dan revisi demi kesempurnaan hasil karya kami.

Pada akhirnya Penulis mengucapkan terimakasih kepada Penerbit Yayasan Cendekiawan Indonesia Timur (YCIT), yang telah memberikan sumbangsih atas penerbitan buku ini, semoga bagian kecil dari ilmu pengetahuan ini dapat membawa amal tersendiri bagi Tim Penulis. Amin.

Watampone, Januari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Permasalahan.....	18
BAB II PENELITIAN TERDAHULU	21
BAB III TINJAUAN TEORI	38
A. Gaya Kepemimpinan	38
1. Definisi	38
2. Fungsi dan Peranan Pimpinan dalam Organisasi	41
B. Teori Kepemimpinan Tradisional	43
1. Teori Kepemimpinan Sifat (<i>Trait Theories of Leadership</i>)...	43
2. Teori Kepemimpinan Kelompok (<i>Group and Exchange Theories of Leadership</i>).....	44
3. Model Kepemimpinan Situasional (<i>Kontingensi</i>) dari Fiedler	46
4. Teori Kepemimpinan <i>Path Goal</i>	49
5. Teori Kepemimpinan Modern	49
6. Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional.	51
7. Kepemimpinan Visioner.....	52
8. Model Kepemimpinan Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt	53
9. Model Kepemimpinan Situasional Tiga Indikator dari Reddin	54
10. Teori Siklus – Kehidupan dari Hersey dan Blanchard	56
11. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja.....	63

12.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja .	65
13.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Budaya Organisasi	65
14.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi.....	73
C.	Budaya Organisasi	79
	Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja	86
D.	Motivasi Kerja	88
1.	Hubungan Antara Motivasi Dan Kepuasan Kerja	92
2.	Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai	97
3.	Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja	103
E.	Kepuasan Kerja	109
1.	Teori Kepuasan Kerja	111
2.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	114
3.	Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai.....	118
F.	Kinerja Pegawai	120
1.	Penilaian Kinerja	122
2.	Tujuan Penilaian Kinerja.....	124
3.	Manfaat Penilaian Kinerja.....	127
4.	Ukuran-ukuran Penilaian Kinerja.....	130
BAB IV KERANGKA KONSEPTUAL		134
BAB V IMPLIKASI.....		154
A.	Distribusi Tanggapan atas Variabel.....	154
1.	Gaya Kepemimpinan	154
2.	Budaya Organisasi	155
3.	Motivasi.....	157
4.	Kepuasan Kerja	158
5.	Kinerja.....	159
B.	Pengaruh antar Variabel.....	160
1.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Pegawai...	160

2.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	164
3.	Pengaruh Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai...	166
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai 172	
5.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	174
6.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	175
7.	Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	177
8.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi	180
BAB VI KESIMPULAN		182
A.	Kesimpulan	182
B.	Saran	184
DAFTAR PUSTAKA.....		186

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi yang ditandai dengan semakin tajamnya persaingan, maka perubahan-perubahan yang dapat dilakukan adalah para pegawai itu dapat bekerja lebih profesional dan lebih dapat memikirkan kepentingan pemerintah daerah secara makro pegawai harus dapat mengembangkan dirinya, baik dengan melakukan pengembangan diri (*self development*) ataupun melalui program pendidikan dan latihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya. Disamping itu, globalisasi telah mempengaruhi sikap dan perilaku masyarakat. Masyarakat mengajukan tuntutan yang makin tinggi terhadap pemerintah, terhadap pelayanan yang diberikan. Perubahan perilaku masyarakat memberi pertanda bahwa tuntutan masyarakat terhadap kinerja organisasi khususnya birokrasi pemerintahan pelayanan makin tinggi.

Paradigma persaingan yang dulunya bersifat material atau *physical asset* telah bergeser menuju persaingan pengembangan pengetahuan (*knowledge based competition*) (Lancourt & Savage, 1995; Ulrich, 1998 dalam Mangkunegara, 2002:67). Pemanfaatan sumberdaya manusia sebagai modal dasar harus diikuti dengan pengembangan dan pembaharuan terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki pekerja agar setiap anggota organisasi mampu merespon dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi, sehingga anggota organisasi mendukung terjadinya pembaharuan organisasi (Harvey & Brown, 1996 dalam Mardjuki, 2001:69).

Peran sumber daya manusia telah mengalami pergeseran yang signifikan dengan inovasi membutuhkan ide dan kreativitas yang dapat dihasilkan dari *brain power* sumber daya manusia. Kapasitas intelektual seseorang dapat menjadi kekuatan yang luar biasa untuk berimajinasi, berkreasi dan kemudian diimplementasikan dalam realita. Sejalan dengan pemikiran di atas, maka peran dari manajemen sumberdaya manusia tidak lagi reaktif tetapi proaktif. Proaktif berarti organisasi perlu mendayagunakan sumber daya manusia untuk secara aktif dan antisipatif menghadapi berbagai ancaman dan peluang. Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kerja. Rao (1996:89) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka. Adapun dimensi kinerja meliputi: (1) pencapaian sasaran perusahaan, (2) inisiatif, (3) kerja sama, (4) sumbangan kepada kemajuan karyawan, dan (5) perilaku lain. Sebagian besar *literature* memusatkan perhatian kepada enam faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja (prestasi kerja) seorang pegawai. Faktor-faktor penentu ini adalah lingkungan, perilaku

manajemen (kepemimpinan), disain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan.

McGregor (1960:137) dalam *"Human Site of Enterprise"* mendeteksi bahwa lingkungan kerja seseorang individu merupakan *variable* penting yang mempengaruhi perkembangan (termasuk berprestasi). McGreger beranggapan bahwa suasana kerja yang kondusif sebagai prasyarat sekaligus pemicu seseorang untuk berprestasi. Studi McClelland (1961:93) dalam *"Achieving Society"* menemukan bahwa nilai-nilai, kepercayaan, dan idologi merupakan sumber penting bagi prestasi atau kinerja yang kuat. Bagi McClelland nilai-nilai, kepercayaan dan idiologi merupakan sumber motivasi yang kuat bagi prestasi seseorang.

Beberapa pegawai tidak akan termotivasi bahkan dalam sistem kinerja yang lebih dari sempurna. Meskipun demikian, Brace (2004) telah menemukan bahwa sejumlah kecil masalah kinerja berasal dari keadaan ini. Para individu yang termasuk ke dalam kategori ini cenderung orang-orang yang mengalami krisis sementara atau orang yang seharusnya tidak berada dalam pekerjaan tersebut karena keadaan-keadaan fisik, mental, atau emosi yang menghambat kinerja optimum. Sebagai kesimpulan Brace (2004) mengatakan bahwa manajer organisasi harus mampu memproses diagnosis system kinerja dengan memeriksa bukan saja faktor-faktor orang tetapi juga faktor-faktor lingkungan yang berada dalam kendali mereka. Seorang pemimpin adalah seseorang yang unik dan tidak diwariskan secara otomatis, akan tetapi untuk menjadi seorang pemimpin haruslah memiliki karekteristik tertentu yang timbul pada situasi-situasi yang berbeda.

Pemimpin untuk abad ini adalah pemimpin mendengarkan sebagaimana yang dimaksud dalam firman Allah ke dalam Surah An Nur (24) ayat 55:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي
الْأَرْضِ كَمَا أَسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي
أَرْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي
شَيْئًا ۚ وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa dia sungguh sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di muka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apa pun dengan Aku. Dan barang siapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik.

Sejalan dengan Brace (2004), pandangan Abelson dalam Morgan (1999:6) mengemukakan bahwa suasana organisasi dipandang dalam tiga tahap yang lebih merumitkan upaya pengukurannya yaitu: pertama, suasana individual (*psikologis*) adalah persepsi individu tentang lingkungan kerja; *kedua*, suasana kelompok adalah persepsi kelompok atau sub kelompok kerja; *ketiga*, suasana organisasi adalah persepsi kolektif dari semua pegawai dalam suatu unit kerja.

Studi Pfeffer (1996:35) tentang "*Competitive Advantage Through People*" mendeteksi bahwa sumberdaya manusia yang bekerja dalam kelompok, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan, kini semakin penting, selain sebagai kontributor kinerja juga merupakan faktor-faktor keunggulan bersaing yang lestari dengan ciri: (1) membedakan mereka daripada pesaing; (2) memberikan maslahat ekonomi yang positif; dan (3) sukar ditiru. Selanjutnya Pfeffer (2004), mengemukakan, sumber sukses perusahaan secara tradisional yakni: a) teknologi produk dan proses; b) pasar yang diproteksi atau diregulasi; c) akses ke sumber daya keuangan, dan d) skala ekonomis, yang masih berdaya bersaing dan sekarang keampuhannya sudah kurang dibanding masa lalu. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan cara kerja pegawai dalam organisasi secara komparatif menjadi lebih vital.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku pegawai makin penting dalam perkembangan dan perubahan lingkungan yang semakin cepat dan tidak terkendali. Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam Schein (Kreitner & Kinicki, 2003:35). Dalam pengertian tersebut menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu: *pertama*, budaya organisasi diberikan kepada para pegawai baru melalui proses sosialisasi. *Kedua*, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita ditempat kerja. *Ketiga*, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan. Menurut Watson pendiri IBM (dalam Sadler, 1994:25) bahwa filosofi, nilai-nilai dan semangat organisasi jauh lebih

berpengaruh terhadap kinerja daripada sumber daya ekonomi, teknologi, struktur organisasi, inovasi dan ketepatan waktu. Dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu sekarang ini, pengembangan budaya organisasi semakin penting sebab budaya organisasi mempengaruhi dinamis tidaknya organisasi dalam menanggapi berbagai perkembangan yang terjadi (Djojohadikusumo, 1998:22).

Organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Drucker dalam Hersey & Blanchard (1992:98) mengemukakan bahwa manajer (pemimpin bisnis) merupakan sumberdaya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis.

Dari semua sisi tidak putus-putusnya upaya, pencarian orang-orang yang memiliki kemampuan yang diperlukan untuk memimpin secara efektif. Kekurangan kepemimpinan yang efektif ini tidak hanya terbatas pada dunia usaha tetapi juga terlihat nyata pada kurangnya administrator yang mampu dalam pemerintahan, pendidikan, yayasan, dan bentuk-bentuk organisasi lainnya. Dengan demikian, apabila kita katakan adanya kelangkaan kecakapan kepemimpinan di masyarakat, kita tidak berbicara tentang kurangnya orang-orang yang akan mengisi jabatan-jabatan administratif. Yang kita alami sekarang ini adalah kelangkaan orang-orang yang mau memikul peranan kepemimpinan secara signifikan dalam masyarakat.

Gordon (Romani, 2001) mengatakan bahwa pemimpin mempunyai peran strategis dalam proses pengembangan agen perubahan karena dalam pemberdayaan atau pengembangan ada proses distribusi kekuasaan, sehingga pemimpin dituntut untuk memiliki kesadaran terhadap distribusi kekuasaan dan wewenangnya sebagai proses kaderisasi dan peningkatan kemampuan secara

berkesinambungan sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mencapai produktifitas dan kinerja yang optimal.

Snyder dalam Simamora (1997:28) mengemukakan bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan sumberdaya manusia secara efektif. Demikian juga Patterson dalam Azhari (2002:67) mengemukakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia adalah aspek yang paling penting dalam organisasi, pengembangan sumberdaya manusia, menyiapkan para individu untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan dimasa yang akan datang (Andreas,2004:33). Pada saat yang sama, merupakan suatu cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Nadler (1990:24) mengartikan pengembangan sumber daya manusia sebagai pengalaman belajar yang diorganisir pada periode waktu tertentu untuk menentukan kemungkinan perubahan kinerja atau secara umum meningkatkan kemampuan individu. Nedler selanjutnya mengatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia direncanakan untuk membantu meningkatkan para individu, melalui belajar secara umum. Degan demikian hasil dari pengembangan sumberdaya manusia dapat dilihat dari adanya perubahan kinerja individu dalam periode-periode waktu tertentu.

Para manajer organisasi dihadapkan pada perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi secara turbulen. Oleh karena itu, para manajer memerlukan informasi yang relevan, reliable, dan tepat waktu. Namun, informasi tersebut juga harus fleksibel untuk menghadapi perubahan lingkungan tersebut. Para manajer perlu menggunakan pendekatan kontinyensi (*contingency approach*) untuk

memahami perubahan lingkungan. Pendekatan kontingensi memberikan gagasan bahwa hubungan *variable* dependen (misalnya kinerja pegawai) dengan *variable independent* (misalnya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai) dipengaruhi oleh berbagai macam faktor atau variable lainnya yang bersifat kondisional. Dalam literatur manajemen dan organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja dipandang sebagai variabel-variabel utama yang mempengaruhi baik-buruknya kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Gaya kepemimpinan situasional adaptif, budaya organisasi yang kuat, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta didukung sumber daya manusia yang mampu merupakan variabel-variabel kunci yang saling terkait dalam menentukan kesuksesan kinerja pegawai dalam organisasi. Hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dengan sukses-gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen sangat erat. Bahkan budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi (Kotter dan Heskett 1992, Hofstede 1991, Wilhelm 1992, Martin 1992, Mondy dan Noe 1996, Kreitner dan Kin'ki 1995, dan Luthan 1998). Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*value*) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Pengelolaan secara efektif terhadap budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan *competitif* (Fiol, 1991:62).

Tersedianya sumber daya manusia yang profesional dalam setiap organisasi adalah suatu *condition sine qua non* : sesuatu yang tidak mungkin dapat ditawar-tawar lagi. Pertimbangan dasarnya adalah masuknya kita dalam era otonomi daerah, juga meningkatnya tantangan

dan tuntutan era globalisasi yang secara kuantitatif maupun kualitatif makin meninggi kadarnya. Perubahan dan pergeseran paradigma dalam penyelenggaraan manajemen pemerintahan juga harus mengikuti alur dan arus tuntutan zaman. Demikian juga perubahan-perubahan sistem nilai masyarakat telah berkembang pesat, sehingga kadang sangat sulit dikenal lagi. Pegawai sebagai petugas pelaksana lapang harus memiliki suatu komitmen keorganisasian yang kuat, karena komitmen tersebut merupakan prinsip dan budaya yang fundamental bagi keberhasilan organisasi. Organisasi yang baik selalu menjaga interaksi dengan pegawai dalam kerangka yang strategis. Organisasi memberikan kepada pegawai fasilitas, kompensasi, kesejahteraan, kekuatan dan kesungguhan pegawai dalam berupaya mencapai tujuan organisasi. Komitmen pegawai ini akan menciptakan suatu “budaya organisasi” yang berkarakter positif sehingga dapat menimbulkan kinerja yang baik. Untuk itu disamping komitmen terhadap organisasi, pegawai juga harus memiliki motivasi kerja yang tinggi dan terjaga. Motivasi kerja ini berkaitan dengan kepuasan kerja

Pada dasarnya motivasi kerja seseorang amat dipengaruhi beberapa faktor yang berasal dari dalam dirinya (*internal*) maupun dari luar dirinya (*eksternal*). Motivasi internal akan mempengaruhi pikiran dan mengarahkan sikap dan perilaku seseorang. Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam diri individu yang di pengaruhi oleh faktor-faktor luar yang sifatnya dapat dikendalikan. Faktor-faktor luar tersebut meliputi kepuasan kerja, gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan organisasi, dan hubungan kerja seperti penghargaan dan kenaikan pangkat atau jabatan struktural. Untuk sebagian besarnya faktor-faktor ini dikendalikan oleh pimpinan organisasi. Disamping itu, ada faktor *eksternal* lain di lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku dan sikap pegawai serta sangat menentukan berhasil

tidaknya suatu organisasi (Ndraha,1997:92) Dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan serta peningkatan pelayanan kepada masyarakat sesuai ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Kolaka telah menyusun Peraturan Daerah Nomor : 36, 37, 38, 39, 40 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja : Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD; Dinas Daerah; Lembaga Teknis Daerah; Kecamatan dan Kelurahan; Satuan Polisi Pamong Praja, dengan jumlah Jabatan Struktural sebanyak 1.252 jabatan/eselon yang terdiri dari 1 eselon II A, 33 eselon II B, 67 eselon III A, 118 eselon III B, 607 eselon IV A, 368 eselon IV B dan 53 eselon V.

Berdasarkan data yang ada hingga agustus 2010 menunjukkan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Kolaka berjumlah 7.221 orang, terdiri dari PNS Struktural sebanyak 3.879 orang dan PNS Fungsional sebanyak 3.342 orang. Ditinjau dari segi tingkat pendidikan dapat dirinci sebagai berikut : Strata Dua (S2) sebanyak 319 Orang, Strata Satu (S1) sebanyak 2.336 Orang, Diploma Tiga (D3) sebanyak 409 Orang, Diploma Dua (D2) sebanyak 1.099 Orang, SLTA sebanyak 2.882 Orang, SLTP sebanyak 93 Orang, dan SD sebanyak 83 Orang.

Sedangkan dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinan telah dilakukan diklat penjenjangan sebagai berikut : SPAMEN sebanyak 27 Orang, SPAMA/SEPADYA sebanyak 58 Orang, dan ADUM / ADUMLA sebanyak 200 Orang. Di pihak lain, tantangan dalam menghadapi persaingan dalam menghadapi era perdagangan bebas antar negara yang mendukung dengan kemajuan strategis teknologi informasi yang canggih dan handal, telah menuntut kesiapan dan profesionalisme SDM Pemerintah Daerah Kabupaten Kolaka. Kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja yang baik

diharapkan mampu mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dibarengi dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai, serta menjadi penopang dalam meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki pemerintah Kabupaten Kolaka. Maka, melalui pendekatan yang komprehensif dan holistik terhadap pengelolaan dan pembinaan sumber daya manusia diharapkan lahir alternatif-alternatif dalam upaya meningkatkan motivasi kerja sumber daya manusia pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kolaka. Pola pembinaan yang selama ini dilaksanakan belum sepenuhnya memberikan daya dorong yang optimal bagi perkembangan dan pertumbuhan individu pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai tersebut.

Disisi lain turunnya kinerja pegawai itu dikarenakan banyak sebab, misalnya, tidak cocoknya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan, budaya organisasi, motivasi kerja yang buruk, kepuasan kerja dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut maka Pemerintah Daerah Kabupaten Kolaka harus dapat menemukan penyebab dari turunnya kinerja pegawai. Pada prinsipnya turunnya kinerja pegawai disebabkan karena kepuasan kerja dari para pegawai. Sumber ketidakpuasan bisa bersifat hubungan antar pegawai, faktor individu dan faktor luar.

Kemampuan dan keterampilan seorang pegawai merupakan suatu bentuk penekanan pemerintah dalam mencapai tujuan yang diharapkan guna meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kuantitas, kualitas dan kreativitas pekerjaan yang dihasilkan. Peningkatan kinerja pegawai tersebut tidak hanya cukup dengan kemampuan, keterampilan dan kepuasan kerja tetapi juga pemberian motivasi yang tinggi dengan berbagai bentuk dan cara sehingga mampu mendorong dan meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan

kerja, yang pada gilirannya akan menciptakan kinerja efektif dan efisien.

Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mintzberg, 2000:54). Motivasi tersebut merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu (*eksternal motivation*), dengan perkataan lain merupakan dorongan yang bersumber dari luar terhadap diri seseorang sehingga mau melakukan sesuatu sesuai yang diinginkan. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, cenderung melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan berusaha meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Halliriegel dan Slocum (1984) dalam Sujak, (1990:249) ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang yakni; kompensasi, penghargaan dan lingkungan kerja atau organisasi. Ketiga faktor tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi kehidupan suatu pemerintahan terutama dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja, serta kepuasan kerja pegawai secara optimal. Oleh sebab itu para pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kabupaten Kolaka perlu mempertimbangkan. Hubungan faktor-faktor tersebut sebagai faktor yang dianggap berpengaruh terhadap faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Fenomena di atas menjadi masalah yang penting bagi sebahagian besar pegawai terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Kolaka, merupakan salah satu indikator adanya ketidakpuasan terhadap apa yang mereka dapatkan selama bekerja. Bahkan beberapa pegawai sering absen dan tidak melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kejadian seperti ini akan berdampak (berpengaruh) terhadap penurunan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka secara keseluruhan. Untuk mengantisipasi munculnya aksi-aksi sebagaimana dikemukakan di atas, maka perlu mencari solusi yang tepat salah satu diantaranya adalah bagaimana memberi motivasi kerja yang sesuai keinginan dan harapan pegawai, baik secara individu maupun kelompok. Memperbaiki sistem pemberian insentif yang lebih memadai, akan mampu mendorong semangat kerja sekaligus meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Usaha-usaha untuk memotivasi pegawai tersebut menurut Werther (1994) dalam Winardi (2002:93) dimulai dari memahami karakteristik pimpinan, karakteristik organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sehingga masing-masing pegawai bertanggung jawab atas pekerjaannya. Karakteristi organisasi sangat menentukan karier individu, misalnya gaya kepemimpinan yang kurang mendorong bawahan, hubungan antar pegawai yang kurang baik dan kondisi kerja yang menyenangkan akan berpengaruh dalam menentukan hasil kerja yang dicapai pegawai.

Fenomena lain adalah rendahnya kinerja pegawai dilihat dari jumlah output yang dihasilkan, merupakan indikasi belum adanya komitmen pegawai terhadap pekerjaan maupun organisasi. hal tersebut disinyalir bahwa beberapa bukti survei menunjukkan rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh pembinaan yang selama ini dilaksanakan belum sepenuhnya memberikan daya dorong yang optimal dalam meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Selanjutnya belum ada kesamaan pandangan dan tujuan pada diri seluruh pegawai dalam kerangka budaya organisasi pada Pemerintah Kabupaten Kolaka. Ini di indikasikan dari berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling lempar tanggungjawab. Penilaian kinerja pegawai belum

mencerminkan nilai yang sesungguhnya sehingga banyak pegawai yang tidak puas. Kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan dari budaya organisasi masih sangat rendah. Ini di indikasikan dengan sering terjadinya konflik (pertentangan) antara pegawai (staf) dengan pimpinan Satuan kerja Perangkat Daerah (SKPD). Kinerja pegawai belum terukur dengan baik, terutama dalam penilaian di akhir tahun sebagai dasar untuk memberikan penghargaan, serta rendahnya kepuasan kerja, disamping masalah gaji dan promosi pegawai belum dapat merasakan suatu kepuasan kerja

Fenomena-fenomena sebagaimana dikemukakan di atas dapat di asumsikan, bahwa seorang pegawai yang melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan sepenuh hati berdasarkan tingkat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, menunjukkan adanya motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu pegawai yang melibatkan dirinya bekerja secara aktif disamping memberi kontribusi terhadap organisasi dimana mereka bekerja, juga memperoleh pengalaman kerja. Sehingga dengan pengalaman kerja yang cukup pegawai tersebut dapat meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya baik kuantitas, kualitas dan kreativitas kerja. Selain itu, juga terbuka kesempatan baginya untuk berinovasi dan berkreasi lebih untuk mendorong pegawai menggali dan menunjukkan potensi yang dimilikinya. Sebab bagaimanapun juga tingkat motivasi dan komitmen pegawai terhadap keinginan organisasi akan tercermin dari seberapa besar tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan yakni pekerjaan yang benar-benar mereka harus lakukan (Ndraha, 2003).

Kurangnya perhatian pimpinan satuan kerja perangkat daerah dalam mencermati dan memahami perilaku para pegawai (staf) terutama yang berhubungan dengan sikap mereka terhadap pekerjaannya, nilai-nilai yang diperoleh selama bekerja, kepribadian

yang dimiliki, pembelajaran dan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya, akan berdampak pada ketidakpuasan mereka.

Oleh karena itu tidak sedikit diantara pegawai harus berpindah kerja dari suatu pemerintah daerah ke pemerintah daerah lainnya, hanya karena tidak terpenuhinya keinginan dan kepuasannya yang pada akhirnya akan mengganggu kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan.

Mengingat betapa pentingnya manusia sebagai asset dalam organisasi, maka para pimpinan perlu kiranya mempelajari dan memahami perilaku bawahannya dan mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Nimran, 1999).

Karena para manajer bertugas untuk menyelesaikan urusan-urusan melalui orang lain (Robbins,1998) dengan tugas utama adalah bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi kemudian. melakukan evaluasi kinerja, serta membantu bawahannya agar lebih efektif dalam menjalankan tugas-tugasnya (Bass, 1991). Oleh sebab itu, untuk mencapai keefektifan organisasi dalam rangka mencapai tujuan akan sangat ditentukan oleh kualitas anggota organisasi (Fleishman, 1992:36), khususnya perilaku para anggota organisasi tersebut. Dengan kata lain kinerja organisasi tergantung oleh kinerja individu (Gibson,1996). Lebih lanjut dikatakan bahwa seorang pimpinan yang memahami betul perilaku kerja bawahannya diharapkan akan bisa meramalkan, menjelaskan dan mengendalikan perilaku pegawai kearah yang dikehendaki (Gibson,1996).

Pemahaman ini penting karena kekuatan sumber daya manusia dibentuk dari sifat dan karakter yang berbeda dari masing-masing pegawai, yang dapat dituangkan dalam bentuk pandangan untuk mencapai tujuan (Flippo, 1997). Perbedaan ini terlihat antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya, termasuk kemampuan

dalam memecahkan masalah atau bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan.

Salah satu variabel yang dianggap sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai selama ini (Zulganef,2001:70), adalah karakteristik organisasi yang meliputi gaya atau perilaku seorang pimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta komitmen organisasi. Lewin dalam Wirawan, (2003) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai, bisa berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri (faktor individu) dan juga faktor yang bersumber dari luar (budaya organisasi). Guna meningkatkan kinerja pegawai selain meningkatkan motivasi kerja juga adalah menyiapkan sumber daya manusia yang profesional serta budaya organisasi yang mendukung. Budaya organisasi dapat dirasakan keberadaanya melalui perilaku pegawai di dalam organisasi itu sendiri. Hal tersebut terlihat dari pola dan cara-cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntun para pegawai dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi. Oleh sebab itu, budaya organisasi akan berpengaruh pada perilaku baik individu maupun kelompok dalam organisasi, serta berpengaruh pula terhadap prestasi individu, dan secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap efektif tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi (Martin, 1999).

Budaya organisasi menjadi sangat penting artinya bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, terutama bila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas berbagai perkembangan dan perubahan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal (Schein, 1997).

Ada beberapa faktor budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu, faktor inovasi, orientasi detail, orientasi

hasil, manusia, tim dan kemantapan (Kotter & Heskett, 1997), dan keagresipan (lihat O'Reilly III C.A., J.Chatman, dan D.F. Caldwell, 1991). Kotter (1997) memberikan pengertian tentang budaya organisasi sebagai nilai-nilai tertentu yang kebenarannya dan kebajikannya diyakini secara bersama-sama oleh pegawai organisasi tersebut. Nilai-nilai tersebut umumnya berisikan pesan-pesan kebijakan hidup, seperti integrasi, kejujuran, ketekunan, harmoni, kebebasan, maupun kebanggaan. Sedangkan Schein (1990) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah bentuk asumsi-asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan kelompok melalui proses pembelajaran yang melibatkan integrasi masalah eksternal dan masalah internal suatu organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) mempunyai beberapa fungsi. Pertama, untuk membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya; Kedua, memberikan semacam identitas bagi anggotanya; Ketiga memfasilitasi adanya komitmen terhadap sesuatu yang dianggap lebih hesar dibandingkan minat individu masing-masing anggota organisasi; *Keempat*, merupakan perekat sosial antar anggota organisasi; *Kelima*, budaya organisasi merupakan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi (Whellen & Hunger dalam Ribhan (2001).

Dari berbagai fenomena-fenomena dalam pemerintah daerah sebagaimana yang telah diuraikan di atas menunjukkan, bahwa betapa ragam dan kompleksnya persoalan dalam organisasi pemerintahan. Hal tersebut dapat terjadi pada semua organisasi pemerintahan daerah termasuk Pemerintah Daerah Kabupaten Kolaka. Berdasarkan fenomena sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, merupakan alasan yang sangat menarik sekaligus mendorong penulis untuk melakukan penelitian, yakni untuk mengetahui "*Pengaruh Gaya*

B. Permasalahan

Latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya serta berbagai pandangan dan pendapat yang menyebutkan bahwa faktor: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja sangat esensial mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi, maka ada dua alasan yang mendasari dalam menghadapi kompetisi dan mempertahankan keunggulan sumber daya yang dimiliki yaitu: (1) Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan dapat menunjang kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi; (2) Mencapai sukses melalui motivasi kerja menuntut perubahan cara kita memandang pegawai secara manusiawi (dengan proses diagnosis). Sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan strategik perlu diberdayakan, bukan dibatasi lingkup kegiatannya (Pfeffer, 1996:15). Demikian juga Welch (Schuller & Jackson,1997) mengemukakan bahwa produktivitas kerja datang dari sumber daya manusia yang tertantang, diberdayakan, bersemangat dan dihargai. Produktivitas kerja datang dari setiap individu yang menjadi bagian dari tiap langkah yang diambil dan setiap orang dibolehkan berpendapat dan berpartisipasi untuk menunjang keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas, buku ini memfokuskan pada studi yang dilakukan penulis terhadap variabel-variabel: (1) Gaya kepemimpinan adalah cara khas (pola perilaku) pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi, (2) Budaya organisasi yaitu cara pegawai mengerjakan sesuatu dalam pemerintahan dengan mengacu pada nilai-nilai dan keyakinan bersama (kolektif), 3) Motivasi adalah pola kerja

pegawai yang sinergi untuk memperkuat kemampuan kinerja organisasi, dan 4) Kepuasan adalah meliputi: (1) *hubungan antar pegawai* (hubungan antara atasan dan bawahan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan teman kerja, sugesti teman kerja dan emosi), (2) *faktor individu* (sikap, umur dan jenis kelamin), dan (3) *faktor luar* (keluarga, rekreasi, dan pendidikan). Faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja adalah *faktor individual* (umur, kesehatan, watak, dan harapan), *faktor sosial* meliputi: hubungan kekeluargaan, kebebasan politik, dan hubungan kemasyarakatan Artinya studi ini bertolak dari anggapan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan mempengaruhi kinerja pegawai.

Masalah pokok tersebut dijabarkan dalam sejumlah pertanyaan yang menavigasi penulis untuk menyajikan beberapa informasi dengan tujuan penulisan, seperti mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Selain itu pada variabel lain juga disajikan informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Terakhir informasi yang disajikan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai di lingkup Pemerintah Kabupaten Kolaka.

Kehadiran buku ini sebagai hasil konversi dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, diharapkan akan bermanfaat sebagai referensi bagi peneliti yang akan mengembangkan keterkaitan dan hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada birokrasi pemerintahan atau pada institusi dan lembaga lainnya, karena dalam hasil penelitian ini didapatkan : (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya

kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan terhadap kinerja pegawai, (3) terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan (4) terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

Selain itu buku ini dapat menjadi rujukan untuk perbaikan kinerja pemerintahan Kabupaten Kolaka Provinsi Sulawesi Tenggara dan pemerintahan yang sejenis, sesuai temuan hasil penelitian ini bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai maka yang perlu menjadi perhatian adalah bagaimana memuaskan pegawai, ketika pegawai merasa puas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerjanya. Juga mampu menjadi bahan kajian atau sumber informasi yang lebih mendalam bagi peneliti selanjutnya yang berminat untuk mengkaji lebih dalam pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja, terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Untuk praktisnya, buku ini kemudian diharapkan akan bermanfaat bagi Pemerintah Kabupaten Kolaka, agar mengevaluasi kinerja pegawainya dengan memperhatikan variabel yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, karena dalam temuan hasil penelitian ini kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi memberi pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dan juga sebagai sumber informasi bagi Pemerintah dalam upaya menarik pegawai untuk bekerja secara optimal dengan memperhatikan tingkat kepuasan pegawai dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsinya, karena kepuasan kerja bagi pegawai akan meningkatkan kinerjanya.

BAB II PENELITIAN TERDAHULU

Berbagai studi pelaku organisasi khususnya mengenai topik kepemimpinan (*leadership*) telah dilakukan, dari sejarahnya studi mengenai topik kepemimpinan diuraikan pada bagian berikut, diantaranya Studi Iowa, Studi Ohio, dan Studi Michigan yang kemudian melandasi teori-teori kepemimpinan selanjutnya, baik teori kepemimpinan klasik/tradisional maupun teori kepemimpinan modern.

1. Setya Budi, (2008), Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi di Kepolisian Negara RI Sektor Kepolisian Negara RI Daerah Jawa Timur). Variabel yang diteliti adalah budaya organisasi dengan indikator inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemandirian, kekuasaan terpusat birokratis, distribusi kekuasaan dan perilaku kepemimpinan, stress, komitmen dan kepuasan kerja dengan indikator kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap

penghasilan, kepuasan terhadap kepemimpinan, kepuasan terhadap sistem promosi jabatan dan kepuasan terhadap lingkungan organisasi, dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 7. Hasil Penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

2. Idris Azis (2006), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kawasan Industri Makassar). Variabel yang diteliti adalah Gaya kepemimpinan dengan indikator otokrat, paternal dan partisipasi, budaya organisasi dengan indikator detail, hasil, manusia, tim, agresif dan mantap, pengembangan SDM dengan indikator karier, pelatihan dan pembagian kerja, dan kinerja dengan indikator kualitas dan kreativitas. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Syahir Natsir, (2004) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prilaku Kerja dan Kinerja pegawai Perbankan di Sulawesi Tengah. Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan dengan faktor menggunakan faktor kepemimpinan transaksional, transformasional dan kharismatik, perilaku kerja dengan indikator kemampuan, keterampilan dan kejelasan peran, dan kinerja dengan indikator kualitas pekerjaan, kesediaan untuk bekerja sama, tanggung jawab tugas dan sistem kerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya

pengaruh langsung negatif kepemimpinan terhadap kinerja namun signifikan.

4. Mamik (2008), Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen dan motivasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja (Studi pada Industri Kertas di Jawa Timur) dengan Variabel yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan dengan indikator mengarahkan, partisipasi dan kekuasaan, komitmen dengan indikator keinginan karyawan, kesediaan karyawan dan keyakinan karyawan, motivasi kerja dengan indikator (1) mendiskusikan pekerjaan (2) menciptakan cara kerja (3) inovasi dalam bekerja (4) prestasi mendapatkan pujian (5) prestasi mendapatkan penghargaan (6) prestasi mendapatkan promosi, Kinerja pegawai dengan indikator (1) sesuai standar kuantitas (2) melebihi target (3) sesuai standar kuantitas dan Kepuasan Kerja dengan indikator (1) penghargaan dari rekan kerja (2) bantuan dari rekan kerja (3) hubungan persahabatan (4) pengawasan dari atasan (5) saran dan pengarahan (6) sikap atasan (7) pelatihan formal (8) pelatihan (9) pengembangan (10) pekerjaan menarik (11) desain kerja (12) gaji sesuai harapan (13) upah lembur (14) bonus. Metode penelitian yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dan Hasil penelitian yang didapatkan adalah (a) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (b) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (c) Kepuasan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Ravipreet S. Sohi, (1996), *The Effects of Environmental dynamism and heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance and Job Satisfaction*. Penelitian dilakukan di Nebraska Amerika Serikat, dengan variabel penelitian keberagaman dan dinamisasi lingkungan, persepsi tenaga penjual, kinerja dan kepuasan, jumlah

responden 230 orang tenaga penjual. Metode analisis yang digunakan adalah *Elliptical Re-Weighted Least Squares Method (ERLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin meningkat kinerja tenaga penjual akan semakin meningkatkan kepuasan tenaga penjual (*the greater the performance, the higher the job satisfaction of the salesperson*).

6. George Kominis, Clive R. Emmanuel, (2007), *The Expectancy – Valence Theory Revisited: Developing an Extended Model of Managerial Motivation*. Variabel yang diteliti adalah *attainability of standards, value of extrinsic rewards, accuracy of measures, transparency of performance reward link, value of intrinsic reward, motivation and performance*. Jumlah responden adalah 290 para manager tingkat menengah, metode analisis yang digunakan *Structural Equation Model* melalui software *Amos 5.0* (Amos User's Guide, 1999), *Reliability and validity checks*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja dengan nilai *critical ratio* sebesar 9,689 dengan tingkat signifikan 0,000.
7. Irene Hau-siu Chowa, Thamis Wing-chun Lob, Zhenquan Shac, Jiehua Hongc, (2006), *The Impact Of Developmental Experience, Empowerment, And Organizational Support On Catering Service Staff Performance*. Variabel yang diteliti adalah *demographics, empowerment, organizational support, development experience customer orientation, pride in job and performance*. Lokasi penelitian Guanzhou, southern China, dengan jumlah responden 236 orang. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan dan merasa bangga atas pekerjaan itu serta pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap peningkatan kinerja.

8. Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internatinal Wiratama Indonesia). Variabel yang diteliti adalah motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan dan kinerja. Populasi sebanyak 1.737 orang dan sampel sebanyak 325 orang. Alat analisis yang digunakan adalah melalui SPSS versi 13.0 dan AMOS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan, (5) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, (6) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dan (7) kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
9. Hermanto, 2007, Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintah DKI Jakarta. Variabel yang diteliti adalah Pemberdayaan pegawai, Motivasi Kerja Pegawai, Komitmen Pegawai dan Kepuasan Kerja pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 7 dan SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) versi 15.0. Jumlah responden sebanyak 158 orang. Hasil pengujian yang

didapatkan adalah pemberdayaan pegawai, motivasi kerja pegawai dan komitmen pegawai secara bersama-sama (simulthan) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan secara parsial motivasi kerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

10. Orpen (1997), *The Effect of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance*. Studi ini dilakukan untuk menguji pengaruh dari formal mentoring pemimpin terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai yang bekerja di *medium size manufacturing company*. Program mentoring dari pimpinan diharapkan dan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara 2 (dua) variabel mentoring (*opportunity to interact and closeness relationship*) dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan komitmen organisasi. Dengan adanya mentoring akan dapat meningkatkan sikap pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.
11. Wahyudi Wibowo (2008), *Survey Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan di PT BHP Jakarta*. Metode penelitian yang digunakan adalah survey dengan menggunakan dua alat yaitu kuesioner dan wawancara. Variabel yang diteliti adalah sistem imbal jasa, komunikasi, efektivitas organisasi, kerja sama, kepuasan instrinsik, struktur organisasi dan jalur karier, hubungan, iklim organisasi/lingkungan kerja, partisipasi, kelompok kerja, kerja sama kelompok kerja, pelatihan dan pengembangan serta kualitas manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel memberikan tingkat kepuasan rata-rata, hal ini dapat dilihat dari penilaian yang diberikan yaitu total *Human Resource Index* sebesar

3,55, yang secara signifikan berada diatas rata-rata yaitu level 3 dengan nilai 3,00.

12. Mine Sancar (2009), *Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus* (Prilaku Kepemimpinan terhadap prinsip Sekolah hubungannya dengan Kepuasan Guru di Cyprus Utara), faktor-faktor yang diteliti adalah *school principals* (prinsip sekolah), *leadrship* (kepemimpinan), *behavior* (prilaku), *consideration* (pertimbangan), *initiation of structur* (struktur inisiasi) dan *Job satisfaction* (kepuasan kerja). Populasi berjumlah 2.200 dengan jumlah responden 599 orang. Metode yang digunakan adalah regresi berganda dan Variabel yang paling berpengaruh adalah kepuasan kerja.
13. Robert J. Taorima, (2007), *Interrelating Leadership behaviors, Organizational Socializational and Organizational Culture* (Pengaruh Prilaku Kepemimpinan terhadap sosialisasi organisasi dan budaya organisasi) di Macau China, faktor-faktor yang diteliti adalah Prilaku Kepemimpinan terhadap sosialisasi organisasi dan budaya organisasi, analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, jumlah responden adalah 166 orang dan hasilnya adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap prilaku kepemimpinan.
14. Adrian Furnham, (2009), *Personality, Motivation and Job Satisfaction : Hertzberg Meets the Big Five, London UK*, variabel yang diteliti adalah *Personality, Motivation and Job Satisfaction*, jumlah responden 202 orang, hasil penelitian menunjukkan hubungan yang saling berpengaruh antara variabel *Personality, Motivation and Job Satisfaction*.
15. Maria Simosi, (2006), *Organizational Culture and Transformational leadership as Predictors of Business Unit Performance*, Lokasi

Penelitian di Yunani. Variabel yang diteliti adalah *Organizational Culture, Transformational leadership and Performance*. Responden penelitian 300 orang, dan analisis yang digunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasi terhadap kinerja.

16. Ali K Al Khalifa, (2002), *On The Relationship between Initial Motivation, Satisfaction and Performance In Joint Ventures, University Of Bahrain*. Variabel yang di teliti adalah *Motivation, Satisfaction and Performance*, jumlah sampel 42 responden. Motivasi, kepuasan dan kinerja berpengaruh terhadap Usaha Ventura.
17. Mohamed Zain, (2009), *Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms, Doha Qatar*. Variabel yang diteliti adalah *Leadership Competency, Organizational Culture, Responsiveness and Performance*. Jumlah responden 88 orang dan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kompetensi pimpinan dan budaya organisasi terhadap respon dan kinerja.
18. Gani M.U (2005) judul penelitian “Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja, Imbalan, dan Kinerja terhadap kepuasan Kerja (Studi pada Kawasan Industri Makassar Sulawesi Selatan). Unit analisis dalam penelitian ini adalah industri manufaktur. Jumlah populasi 6.820 dan sampelnya 405 karyawan. Alat analisisnya adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial, dengan kesimpulan: a) motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, b) motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, c) pemberian

kompensasi mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, d) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu terhadap motivasi kerja karyawan, e) terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja karyawan, f) terdapat pengaruh signifikan negatif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja

19. Mehta et al (2003), *Leadership style, motivation and Performance in International Marketing Channels* dengan Variabel yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah *Anova* dan *Analisis Regresi*. Hasil penelitian yang didapatkan adalah (a) Gaya Kepemimpinan berbanding lurus dengan kinerja, (b) Tingginya motivasi berbanding lurus dengan tingginya kinerja dan (c) Motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja.
20. Green, (2000), *Three Steps to Motivating Employees*. Artikel ini merupakan suatu petunjuk atau alat untuk meningkatkan motivasi pekerja. Di dalam artikel ini dijelaskan beberapa kondisi dasar atau syarat yang harus ada dalam usaha meningkatkan motivasi pekerja yaitu: *confidence, trust, and satisfaction*. Artikel ini juga memberikan penjelasan secara deskriptif mengenai usaha peningkatan motivasi pegawai dengan menciptakan lingkungan yang disyaratkan. Green menyimpulkan bahwa solusi untuk memecahkan masalah motivasi dapat dilakukan dengan proses tiga langkah yang disebut manajemen motivasi yaitu: (1) membantu pekerja mengembangkan kepercayaan diri yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan; (2) memastikan bahwa pekerja mempercayai bahwa kita akan memberi imbalan yang sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan; (3) memungkinkan pekerja untuk mencapai

kepuasan kerja pada pekerjaannya,

21. Jennifer (2001), *When Job Satisfaction Leads to Creativity Encouraging The Expression of Voice*. Penelitian ini ingin melihat keterkaitan antara kreatifitas dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan komitmen, dimana menunjukkan bahwa kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas oleh individu merupakan hal yang harus direspon secara positif oleh manajemen dalam bentuk *feed back*. Hasil penelitian ini menunjukkan kreativitas dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi.
22. Sleeth & Johnston (1996), *The Effective Leader As A Link Between Tasks and People*. Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu variabel kemampuan dan motivasi yang merupakan penjabaran dari perilaku berorientasi orang, dan perilaku tugas terdiri dari variabel penyediaan peralatan dan struktur aktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu mengevaluasi, merencanakan setiap tindakan-tindakannya dan membedakan perilaku tugas dan perilaku berorientasi orang dalam menjalankan aktivitas kerja.
23. Satriyo (1997), Pengaruh Perilaku Pemimpin iklim Organisasi, dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari perilaku pemimpin (perilaku pemimpin manajerial), iklim organisasi (tingkat iklim organisasi), kinerja (tingkat kinerja kelompok) terhadap kepuasan kerja (tingkat kepuasan kerja). Sampel yang digunakan adalah 66 karyawati pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Dati I Jawa Timur Cabang Malang yang dipilih secara random. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemimpin manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat iklim organisasi, secara bersama-sama perilaku pemimpin

manajerial dan tingkat iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja kelompok dan secara bersama-sama perilaku pemimpin manajerial, tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

24. Mukzam (2000), Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antara perilaku tugas, perilaku hubungan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Responden yang digunakan adalah karyawan KPRI Universitas Brawijaya. Hasil dari penelitian ini: perilaku tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1. Mapping Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
Setya Budi, (2008))	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi di Kepolisian Negara RI Sektor Kepolisian Negara RI Daerah Jawa Timur)	budaya organisasi, komitmen dan kepuasan kerja	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 7	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
Idris Azis (2006)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kawasan Industri Makassar)	kepemimpinan pengembangan SDM dan kinerja dengan	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 7	gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja pegawai
Syahir Natsir, (2004)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prilaku Kerja dan Kinerja pegawai Perbankan di Sulawesi Tengah	Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan dengan faktor menggunakan faktor kepemimpinan transaksional, transformasional dan kharismatik, perilaku kerja dengan indikator kemampuan, keterampilan dan kejelasan peran, dan kinerja dengan indikator kualitas pekerjaan, kesediaan untuk bekerja sama, tanggung jawab tugas dan sistem kerja	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 7	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung negatif kepemimpinan terhadap kinerja namun signifikan

Irene Hau-siu Chowa, Thamis Wing-chun Lob, Zhenquan Shac, Jiehua Hongc, (2006)	The Impact Of Developmental Experience, Empowerment, And Organizational Support On Catering Service Staff Performance	demographics, empowerment, organizational support, development experience customer orientation, pride in job and performance	Structural Equation Model	pemberdayaan berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan dan merasa bangga atas pekerjaan itu serta pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja
Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja	Motivasi Kerja Pegawai, Kepemimpinan, Budaya kerja, Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai	SPSS versi 13.0 dan AMOS versi 4.0.	(1) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan, (5) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, (6) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dan (7) kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Hermanto, 2007	Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintah DKI Jakarta	Pemberdayaan pegawai, Motivasi Kerja Pegawai, Komitmen Pegawai dan Kepuasan Kerja pegawai	Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 7 &	pemberdayaan pegawai, motivasi kerja pegawai dan komitmen pegawai secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan secara parsial motivasi kerja pegawai

			SPSS (Statistical Program for Social Sciences)	berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
Mamik (2008)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja (Studi pada Industri Kertas di Jawa Timur)	Gaya Kepemimpinan Motivasi Kerja Komitmen Organisasi Kinerja pegawai Kepuasan Kerja	Structural Equation Modelling (SEM)	1. Gaya Kepemimpinan ber pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi kerja ber pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Komitmen organisasi ber pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Gaya Kepemimpinan ber pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
Orpen (1997)	<i>The Effect of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance</i>	mentoring pemimpin terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai	Structural Equation Modelling (SEM)	menunjukkan adanya keterkaitan antara 2 (dua) variabel mentoring (<i>opportunity to interact and closeness relationship</i>) dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan komitmen organisasi. Dengan adanya mentoring akan dapat meningkatkan sikap pegawai untuk meningkatkan kinerjanya
Jennifer (2001)	When Job Satisfaction Leads to Creativity Encouraging The Expression of Voice	- Kreativitas - Komitmen kepuasan	Structural Equation Modelling (SEM)	Hasil penelitian ini menunjukkan kreativitas dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi
Wahyudi Wibowo (2008),	Survey Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan di PT BHP Jakarta	sistem imbal jasa, komunikasi, efektivitas organisasi, kerja sama, kepuasan instrinsik, struktur organisasi & jalur karier, hubungan, iklim organisasi, partisipasi, kelompok kerja, kerja	survey dengan menggunakan dua alat yaitu kuesioner dan wawancara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel memberikan tingkat kepuasan rata, hal ini dapat dilihat dari penilaian yang diberikan yaitu total <i>Human Resource Index</i> (HRI) sebesar 3,55, yang secara signifikan berada

		sama kelompok kerja, pelatihan & pengembangan serta kualitas manajemen		diasas rata-rata yaitu level 3 dengan nilai 3,00
Mine Sancar (2009)	<i>Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus</i>	school principals (prinsip sekolah), leadrship (kepemimpinan), behavior (prilaku), consideration (pertimbangan), initiation of structur (struktur inisiasi) dan Job satisfaction (kepuasan kerja)	regresi berganda	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Prilaku Kepemimpinan
Robert J. Taorima, (2007)	<i>Interrelating Leadership behaviors, Organizational Socializational and Organizational Culture,</i>	• Prilaku kepemimpinan • Sosialisasi Organisasi dan Budaya Organisasi	Analisis Regressi	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap prilaku kepemimpinan
Adrian Furnham, (2009)	<i>Personality, Motivation and Job Satisfaction : Hertzberg Meets the Big Five, London UK</i>	<i>Personality, Motivation and Job Satisfaction</i>	Regresi	menunjukkan hubungan yang saling berpengaruh antara variabel <i>Personality, Motivation and Job Satisfaction</i>
Maria Simosi, (2006)	Organizational Culture and Transformational leadership as Predictors of Business Unit Performance	Organizational Culture, Transformational leadership and Performance	path analysis	menunjukkan pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasi terhadap kinerja
Ali K Al Khalifa, (2002),	On The Relationship between Initial Motivation, Satisfaction and Performance In Joint Ventures	Motivation, Satisfaction and Performance	Regresi	Motivasi, kepuasan dan kinerja berpengaruh terhadap Usaha Ventura.
Mohamed Zain, (2009),	Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms	Leadership Competency, Organizational Culture, Responsiveness and Performance	Regresi	menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kompetensi pimpinan dan budaya organisasi terhadap respons dan kinerja.
Gani M.U (2005)	Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik	Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik	statistik deskriptif dan	a) motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh langsung dan

	Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja, Imbalan, dan Kinerja terhadap kepuasan Kerja	Organisasi, Motivasi Kerja, Imbalan, Kinerja dan kepuasan Kerja	statistik inferensial	signifikan terhadap kinerja karyawan, b) motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, c) pemberian kompensasi mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, d) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu terhadap motivasi kerja karyawan, e) terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja karyawan, f) terdapat pengaruh signifikan negatif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja
Mehta <i>et al</i> (2003)	Leadership style, motivation and Performance in International Marketing Channels	- Gaya Kepemimpinan - Motivasi Kinerja	Anova dan Analisis Regresi	1. Gaya Kepemimpinan berbanding lurus dengan kinerja 2. Tingginya motivasi berbanding lurus dengan tingginya kinerja Motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja
Jennifer (2001)	When Job Satisfaction Leads to Creativity Encouraging The Expression of Voice.	kreatifitas dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan komitmen	Path Analisis	menunjukkan kreativitas dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi
Sleeth & Johnston (1996)	<i>The Effective Leader As A Link Between Tasks and People</i>	- kemampuan - motivasi - penyediaan peralatan struktur aktivitas	Structural Equation Modelling (SEM)	pemimpin yang efektif harus mampu mengevaluasi, merencanakan setiap tindakan-tindakannya dan membedakan perilaku tugas dan perilaku berorientasi orang dalam menjalankan aktivitas kerja

Satriyo (1997)	Pengaruh Perilaku Pemimpin iklim Organisasi, dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	• perilaku pemimpin • iklim organisasi • kinerja • kepuasan kerja	Analisis Jalur (path)	perilaku pemimpin manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat iklim organisasi, secara bersama-sama perilaku pemimpin manajerial dan tingkat iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja kelompok dan secara bersama- sama perilaku pemimpin manajerial, tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja
Mukzam (2000)	Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	- perilaku tugas, perilaku hubungan, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Structural Equation Modelling (SEM)	perilaku tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Teguh Sudarto (2004)	Pengaruh, motivasi, kemampuan, kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap prestasi kerja	- Motivasi - Kemampuan - Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Prestasi Kerja	Structural Equation Modelling (SEM)	Menegaskan bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja

Sumber : Data diolah 2011

BAB III TINJAUAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Definisi

Ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan kekerasan atau paksaan, maka usaha ini menggambarkan kepemimpinan. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok atau organisasi mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Ada satu kebutuhan yang meningkat untuk mencari pemimpin yang sebaik mungkin untuk bekerja dalam institusi-institusi. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan

pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan tersebut. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

Kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manager untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dalam perannya sebagai manager. Peran manager tersebut mengarahkan karyawan pada peningkatan, pemahaman dan kesediaan untuk mengikuti saran atau petunjuknya (Anoraga, 1992; Hersey et al., 1993; As'ad, 1995; Robbins, 1998; Thoha, 2001).

Gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seorang manager untuk mempengaruhi, mengatur, dan mengkoordinasikan karyawan (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif. Unsur-unsur utama dari kepemimpinan adalah sebagai berikut : (1) pemimpin atau orang yang mempengaruhi; (2) orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi; (3) interaksi atau kegiatan dan proses mempengaruhi; (4) tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi; dan (5) perilaku atau kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manager untuk mengatur dan mempengaruhi karyawannya untuk meningkatkan kinerja mereka dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin memiliki hubungan yang sangat erat dengan

motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin mendorong, memelihara, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang melekat pada diri orang-orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin di dalam organisasi (Siagian, 1995; Thoha, 2001; Robbins, 2003).

Stonner dan Freeman (1992) mengungkapkan pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan *Hersey and Blanchard* menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya sebagai respon pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaannya, pengalaman, kemampuan dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah.

Hasibuan (2001) menerangkan kepemimpinan (*Leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manager dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Para pemimpin mengkombinasikan keterampilan teknis, manusiawi, konseptual yang mereka terapkan sesuai dengan tuntutan situasi. Oleh sebab itu aktivitas karyawan di perusahaan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat mereka bekerja, perlunya pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin.

Pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan

kinerjanya dengan lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan karyawan juga berkualitas (Amar, 2004).

2. Fungsi dan Peranan Pimpinan dalam Organisasi

Fungsi serta peranan pemimpin dalam organisasi perusahaan kerap kali spesifikasinya berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain (misalnya organisasi pendidikan atau rumah sakit yang bergerak bukan untuk mencari keuntungan). Perbedaan ini menurut Ghiselli dan Brown (dalam As'ad, 1995) disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain adalah : macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok. Dengan adanya kenyataan bahwa fungsi dan peran seorang pemimpin yang demikian kompleks, maka tidaklah dapat dipungkiri bahwa untuk menjadi seorang pemimpin memerlukan syarat-syarat tertentu yang cukup banyak agar seseorang yang akan menduduki jabatan pemimpin dapat melaksanakan fungsi, tugas, dan perannya secara efektif.

Menurut As'ad (1995), efektivitas seorang pemimpin banyak kemungkinan didukung dengan adanya persyaratan yang lebih tinggi dari rata-rata bawahannya, antara lain : (a) memiliki kecerdasan yang cukup tinggi; (b) memiliki kemampuan berbicara; (c) memiliki kepercayaan diri; (d) memiliki inisiatif; (e) memiliki motivasi berprestasi tinggi; dan (f) memiliki ambisi.

Istilah pemimpin dan management sering diartikan sama, meskipun keduanya ada persamaan tetapi sebenarnya antara keduanya adalah berbeda. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan konsep yang lebih luas dari pada management. Management dianggap sebagai suatu bentuk khusus dari kepemimpinan yang mana mengutamakan pencapaian tujuan

organisasi secara sempurna. Seorang pemimpin (*leader*) belum tentu sebagai manajer akan tetapi seorang manajer adalah seorang pemimpin. Manajer adalah orang yang bertugas mengkoordinasikan kegiatan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan dengan melaksanakan fungsi manajemen (*planning, organizing, staffing, directing, dan controlling*). Sedangkan pemimpin (*leader*) adalah orang yang mampu atau pandai mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang manajer yang berhasil dalam tugasnya harus memiliki kecakapan memimpin. Manajer yang berhasil dan efektif hampir dapat dipastikan akan menjadi pemimpin yang efektif, dan memimpin adalah merupakan fungsi dasar bagi seorang manajer (As'ad, 1995).

Berbagai jabatan manajer dalam perusahaan dapat dibedakan sesuai dengan tingkah laku dan kekuasaan yang dimiliki. Masing-masing manajer pada hakekatnya melakukan fungsi yang sama, hanya corak kegiatannya berbeda-beda sesuai dengan tingkatannya. Menurut As'ad (1995), ada 3 tingkatan manajer, yaitu :

- a. Manajer tertinggi (*top manager*), disebut juga sebagai pucuk pimpinan termasuk didalamnya adalah anggota *board of manager* (dewan direksi), dan presiden perusahaan.
- b. Manajer menengah (*middle manager*), dalam hal ini termasuk kepala bagian, kepala divisi, kepala biro, dan kepala seksi.
- c. Manajer tingkat pertama (*supervisory manager* atau *first line manager*), termasuk didalamnya adalah kepala mandor dan mandor (pengawas).

Sesuai dengan adanya perbedaan tingkat-tingkat manajer tersebut di atas, maka corak kegiatan manajer dapat dibedakan menjadi 4 macam yaitu :

- a. *Board of manager*, bergerak dalam memimpin organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.
- b. *President*, memimpin para manajer agar terdapat team work (kerja kelompok).
- c. *Department/division heads*, memimpin pekerja yang meliputi bidang-bidangnya masing-masing.
- d. Kepala mandor dan mandor, memimpin para pekerja supaya melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan

B. Teori Kepemimpinan Tradisional

1. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theories of Leadership*)

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan fokus pada diri seorang pemimpin, sehingga teori “*great person*” memberikan jalan yang lebih realistis bagi pendekatan sifat (*trait*) terhadap topik kepemimpinan. Di bawah pengaruh pemikiran kampus psikologi yang berorientasi pada perilaku (*behavioristic*), para peneliti menerima fakta bahwa sifat kepemimpinan tidak hanya merupakan bawaan sejak dilahirkan, namun juga bisa didapatkan dari proses belajar dan pengalaman. Teori sifat memperhatikan pada sifat-sifat apa yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai efektivitas kepemimpinan. Namun, secara umum berbagai temuan penelitian tidak menyepakati sifat-sifat mana yang dianggap lebih penting dari sifat yang lain pada diri seorang pemimpin. Teori sifat dalam kepribadian *Big five*, menggambarkan bahwa pemimpin yang efektif sebaiknya memiliki 5 sifat utama yakni ciri kepribadian ekstrovet, kesadaran (*conscientiousness*), terbuka terhadap pengalaman, neurotic, dan persetujuan non signifikan. Katz (dalam Robbins,1998)

mengidentifikasi perlunya keterampilan teknis, keterampilan konseptual, dan keterampilan hubungan antar manusia dalam rangka mencapai kepemimpinan yang efektif, sedangkan Yuki (1989) menyatakan perlu adanya beberapa keterampilan pada diri seorang pemimpin, diantaranya kreativitas, keterampilan berorganisasi, keterampilan persuasif, diplomasi, kebijaksanaan, pengetahuan atas tugas, dan kemampuan berbicara yang bagus.

2. Teori Kepemimpinan Kelompok (Group and Exchange Theories of Leadership)

Teori kelompok (*group theory*) berakar pada ilmu psikologi sosial, dimana teori pertukaran klasik menjadi basis utama bagi pendekatan ini. Pertukaran yang dimaksud adalah adanya proses pertukaran positif antara pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai tujuan. Pemimpin memberikan keuntungan/penghargaan yang lebih besar dari pada beban kepada bawahan, sehingga bawahan memberikan kontribusi terhadap kelompok. Teori kepemimpinan kelompok ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Hasil penelitian psikologi sosial dapat digunakan sebagai dukungan bagi gagasan pertukaran ini.

Tabel 2. membandingkan teori dan penelitian atas tiga domain kepemimpinan, dimana terdapat bukti yang patut dipertimbangkan mengenai hubungan atau pertukaran antara pemimpin dan bawahan, sebagai pendekatan atas kepemimpinan.

Tabel 2. Ringkasan Tiga Domain Kepemimpinan

	Berdasarkan pemimpin	Berdasarkan pengikut	Berdasarkan hubungan
Apa itu Kepemimpinan?	Perilaku yang tepat dari seseorang dalam perannya sebagai pemimpin.	Kemampuan dan motivasi untuk mengelola kinerja seseorang.	Kepercayaan, respek, dan kewajiban timbal-balik mengakibatkan pengaruh diantara pihak yang terlibat.
Perilaku apa yang mencerminkan kepemimpinan?	Membangun dan mengkomunikasikan visi, inspiratif dan percaya diri.	Memberdayakan coaching, memfasilitasi, menyerahkan kendali.	Membangun hubungan kuat dengan pengikut, pembelajaran dan akomodasi timbal balik.
Keuntungan	- Pemimpin mengandalkan organisasi - Pemahaman bersama terhadap misi & nilai-nilai - Mengawali perubahan	- Menggunakan kemampuan pengikut - Membebaskan pemimpin untuk bisa mengurus tanggungjawab lain	- Mengakomodasi kebutuhan yang berbeda dari pengikut - Memicu kerja superior dari jenis orang yang berbeda-beda
Kelemahan	- Sangat tergantung pada pemimpin - Masalah terjadi pemimpin mengubah/mengejar visi yang berbeda	Sangat tergantung pada inisiatif dan kemampuan pengikut	- Menghabiskan waktu - Mengandalkan hubungan jangka panjang antara pemimpin & anggt
Kapan saat yang tepat?	- Perubahan fundamental - Ada pemimpin kharismatik - Tidak banyak perbedaan diantara anggota	Pengikut sangat mampu dank omit terhadap tugas	- Perbaikan kontinyu terhadap kerja tim - Perbedaan substansial & kestabilan antar pengikut - Membangun jaringan

Kapan paling efektif?	- Tugas terstruktur - Posisi power pemimpin - Anggota menerima pemimpin	- Tugas tidak terstruktur - Posisi kekuatan lemah - Anggota tidak menerima pemimpin	Situasi yang mendukung bagi pemimpin diantara 2 ekstrem
-----------------------	---	---	---

3. Model Kepemimpinan Situasional (*Kontingensi*) dari Fiedler

Fiedler mengemukakan model kemungkinan (kontingensi) bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Fiedler mengembangkan suatu instrument, yang disebut kuesioner *LPC (Least Preferred Coworker* = kuesioner rekan-sekerja paling kurang disukai) yang terutama bermaksud untuk mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atautkah hubungan.

Model Fiedler tumbuh dari dalam teori karakter, karena kuesioner *LPC* merupakan suatu tes psikologi yang sederhana. Fiedler melangkah cukup jauh melampaui pendekatan karakter dan perilaku dan berupaya memilah situasi, menghubungkan ukuran kepribadiannya dengan klasifikasi situasionalnya, dan selanjutnya meramalkan keefektifan kepemimpinan sebagai fungsi dari keduanya.

Fiedler (Robbins, 1998) juga telah mengidentifikasi tiga indikator kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yaitu :

- Hubungan pemimpin – anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respon bawahan terhadap pemimpin mereka.
- Struktur tugas: tingkat dimana penugasan pekerjaan diprosedurkan (terstruktur dan tidak terstruktur).

- c. Kekuasaan jabatan: pengaruh yang berasal dari posisi struktural formal seseorang dalam organisasi, termasuk kekuasaan untuk mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Fiedler (dalam Kreitner dan Kinicki, 1998) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator di dalam situasi yang dihadapi pemimpin, ketiga indikator itu adalah:

- a. Hubungan pemimpin – anggota (*the leader – member relationship*). Indikator ini berkenaan dengan hubungan antara bawahan dan pimpinan terkait tingkat kepercayaan bawahan terhadap atasan, dan juga apakah bawahan menyukai dan mengikuti pemimpinnya.
- b. Derajat dari susunan tugas (*the degree of task structure*). Indikator ini berkenaan dengan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut.
- c. Posisi kekuasaan pemimpin (*the leader's position power*). Indikator ini menjelaskan kewenangan yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian, kepribadian, dan posisi pada struktur organisasi. pemimpin yang memiliki posisi dengan kekuasaan yang besar, maka akan mendapatkan kepatuhan bawahan yang juga besar.

Situasi yang menguntungkan dalam menjalankan kepemimpinan adalah hubungan baik antara pimpinan dengan anggota organisasi sebagai bawahan dalam arti pemimpin diterima oleh orang-orang yang dipimpinnya atau sebaliknya, dalam hubungan yang serasi antara kedua belah pihak, terbina suasana persahabatan, tidak ada perselisihan, setiap perbedaan pendapat dapat diselesaikan secara kekeluargaan oleh kedua belah pihak. Di

samping tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota organisasi/bawahan tersusun secara jelas sehingga setiap orang mengetahui rincian tugasnya dan wewenang serta tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, dalam situasi ini kedudukan atau posisi kekuasaan formal pemimpin menjadi tegas dan kuat. Sehingga mempermudah usahanya dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi/bawahannya.

Tolak ukur ketiga indikator di dalam kepemimpinan situasional Fiedler ini dikategorikan menjadi dua situasi sebagai *dua pool* yang bertentangan yang terdiri dari:

- a. Hubungan pimpinan dengan anggota organisasi dibedakan pada titik ekstrim yang lain adalah hubungan baik (efektif), sedangkan pada titik ekstrim yang lain adalah hubungan tidak baik (tidak efektif).
- b. Orientasi tugas pada ekstrim yang satu berupa tugas terstruktur (tidak tertata/tidak tersusun).
- c. Posisi kekuasaan formal pemimpin pada ekstrim yang lain disebut lemah. Sedangkan segi perilaku atau gaya kepemimpinan dibedakan antara perilaku atau gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (pimpinan karyawan/bawahan).

Pada gambar 2 mengimplikasikan dua hal mengenai kepemimpinan efektif. Pertama, pemimpin berorientasi tugas berprestasi lebih baik daripada pemimpin berorientasi hubungan dalam situasi-situasi yang mendukung (I,II,III) dan dalam situasi-situasi yang tidak mendukung (VII). Kedua, pemimpin berorientasi hubungan berprestasi lebih baik daripada pemimpin berorientasi tugas dalam situasi-situasi yang taraf mendukungnya menengah

(IV,V,VII). Hal ini mendukung anggapan bahwa tiap jenis pemimpin adalah efektif dalam situasi tertentu.

4. Teori Kepemimpinan *Path Goal*

Teori lain yang juga dikembangkan berdasar pendekatan kontingensi adalah teori *Path Goal*, dimana teori ini diturunkan dari basis teori motivasi ekspektasi. Meskipun sebelumnya Georgopoulos dan para koleganya di Universitas Michigan sudah menggunakan konsep dan terminologi *path goal*, namun pengembangan yang lebih modern pada teori *path goal* biasanya dialamatkan pada tokoh bernama Martin Evan dan Robert House. Teori *path goal* versi Evan dan House meringkas gaya kepemimpinan menjadi empat macam, yakni :

- a. Kepemimpinan Direktif. Gaya kepemimpinan ini mirip dengan gaya kepemimpinan otokratik versi Lippit & White, di mana bawahan tahu secara pasti apa yang diharapkan pemimpin atas mereka, dan pemimpin memberikan arahan yang spesifik.
- b. Kepemimpinan Suportif. Pemimpin akrab dan bisa dengan mudah didekati, serta menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh bagi bawahan.
- c. Kepemimpinan Partisipatif. Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, namun tetap membuat keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Pemimpin merancang berbagai tujuan yang menantang bagi bawahan, dan menunjukkan kepercayaan kepada bawahan bahwa mereka bisa menggapai tujuan tersebut dengan baik.

5. Teori Kepemimpinan Modern

Ada empat pendekatan kepemimpinan, meliputi : teori atribusi kepemimpinan, teori kepemimpinan karismatik,

kepemimpinan transaksional versus transformasional, dan kepemimpinan *visioner* (Robbins, 1998), keempat pendekatan kepemimpinan tersebut kemudian diuraikan secara umum sebagai berikut :

- 1) **Teori Atribusi Kepemimpinan.** Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu yang lain.
- 2) **Teori Kepemimpinan Karismatik.** Teori ini merupakan pengembangan dari teori atribusi. Teori kepemimpinan karismatik mengemukakan bahwa pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Ada tujuh karakteristik utama dari kepemimpinan karismatik, yaitu :
 - a. Percaya diri. Mereka benar-benar percaya akan penilaian dari kemampuan mereka.
 - b. Suatu visi. Ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada status quo. Makin besar disparitas (simpangan) antara tujuan ideal ini dan status quo, makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada si pemimpin.
 - c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan karenanya bertindak sebagai kekuatan motivasi.
 - d. Keyakinan kuat mengenai visi. Pemimpin karismatik mempunyai komitmen yang kuat, bersedia mengambil

resiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya yang tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.

- e. Perilaku yang di luar aturan. Mereka dengan karisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f. Dipahami sebagai agen perubahan. Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengasuh berstatus quo.
- g. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

6. Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana pemimpin memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Karakteristik kepemimpinan transaksional, adalah :

- a. Imbalan kondisional: mengontrakkan pertukaran imbalan atas upaya menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
- b. Manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.
- c. Manajemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur jika standar tidak terpenuhi.

- d. *Laissez Faire*: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Karakteristik kepemimpinan transformasional, meliputi :

- a. Karisma: memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
- c. Rangsangan intelektual: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang di teliti.
- d. Pertimbangan pribadi: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati.

7. Kepemimpinan Visioner.

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan, mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus bertumbuh dan membaik sampai saat ini. Visi ini, jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, begitu bertenaga sehingga bisa mengakibatkan terjadinya loncatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk bisa diwujudkan.

8. Model Kepemimpinan Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt

Tannenbaum dan Schmidt adalah diantara para teoritis yang menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan oleh manajer. Tannenbaum (1973) mengemukakan bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga kumpulan “kekuatan” sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu: Kekuatan-kekuatan dalam diri manajer meliputi: (1) sistem nilai; (2) kepercayaan terhadap bawahan; (3) kecenderungan kepemimpinannya sendiri; dan (4) perasaan aman dan tidak aman.

Kekuatan-kekuatan dalam diri bawahan, meliputi: (1) kebutuhan mereka akan kebebasan; (2) kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab; (3) apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah; (4) harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan. Kekuatan-kekuatan dari situasi, mencakup: (1) tipe organisasi; (2) efektifitas kelompok; (3) desakan waktu; dan (4) sifat masalah itu sendiri. Konsep Tannenbaum dan Schmidt ini disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership continuum*). Pendekatan yang paling efektif sebagai manajer, menurut mereka adalah sedapat mungkin fleksibel, maupun memilih perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan dalam waktu dan tempat tertentu.

Kepemimpinan yang efektif dapat menyesuaikan diri dan dapat mendelegasikan wewenang secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan anggota organisasi/bawahan dan tujuan yang harus dicapai. Pemimpin harus cukup luwes dalam menyesuaikan gaya atau perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang berbeda-beda. Pemimpin dapat memilih kemungkinan perilaku yang dapat digunakannya untuk mempengaruhi anggota organisasinya. Pilihan itu dipengaruhi oleh tiga kekuatan yang saling

tarik menarik terdiri dari pemimpin, bawahan, dan situasi. Teori kepemimpinan situasional ini disebut teori perilaku kontinum kepemimpinan (Tannenbaum dan Schmidt, 1973).

9. Model Kepemimpinan Situasional Tiga Indikator dari Reddin

Model 3 - indikator Reddin ini mengidentifikasi empat gaya dasar kepemimpinan, yang pada hakekatnya sama dengan gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh para ahli di Universitas Ohio, yang juga digunakan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan *managerial grid*. Keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah : (1) rendah tugas dan rendah hubungan (terpisah); (2) rendah tugas dan tinggi hubungan (berhubungan); (3) tinggi tugas dan rendah hubungan (pengabdian); serta (4) tinggi tugas dan tinggi hubungan (terpadu). Dari empat gaya dasar tersebut, model 3-indikator Reddin mengembangkan empat gaya yang efektif dan empat gaya yang tidak efektif seperti dijelaskan oleh Thoha (2001).

Empat gaya kepemimpinan yang efektif (Thoha, 2001), adalah eksekutif, pengembang, otokrat bijak, dan birokrat.

- 1) **Executive (Eksekutif)**. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja. Manajer bertindak sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan antara individu dan karyawan, dan bersedia menggunakan system kerja tim.
- 2) **Developer (Pengembang)**. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada hubungan kerja, dan perhatian minimum pada tugas. Manajer memiliki kepercayaan yang implicit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

- 3) ***Benevolent Autocrat (Otokrat Bijak)***. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada tugas, dan perhatian yang minimum pada hubungan kerja. Manajer mengetahui secara tepat apa yang diinginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidak seganan di pihak lain.
- 4) ***Bureaucrat (Birokrat)***. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum, baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Manajer sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan bersedia memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Empat gaya yang tidak efektif (Thoha, 2001), adalah kompromis, penganjur, otokrat, dan pelari.

- 1) ***Compromise (Kompromis)***. Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer merupakan pembuat keputusan yang jelek, dan banyak tekanan yang mempengaruhinya.
- 2) ***Missionary (Penganjur)***. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimal pada hubungan kerja dan perhatian minimum pada tugas, dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
- 3) ***Autocrat (Otokrat)***. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada tugas dan perhatian yang minimum pada hubungan kerja, dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang cepat selesai.

4) Deserter (Pelari). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas maupun hubungan kerja. Manajer ini dalam situasi tertentu tidak terpuji, Karena cenderung pasif, tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

Model 3-indikator Reddin tersebut dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif menurut Reddin adalah eksekutif yang merupakan kombinasi gaya yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) yang tinggi dengan gaya yang berorientasi pada hubungan kerja (*employee oriented*) yang tinggi pula. Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kombinasi gaya kepemimpinan *consideration* yang tinggi dengan *initiating structure* yang tinggi pula. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif adalah gaya kepemimpinan *deserter* yang merupakan kombinasi dari gaya *consideration* yang rendah dengan gaya *initiating structure* yang rendah pula.

10. Teori Siklus – Kehidupan dari Hersey dan Blanchard

Satu lagi teori kepemimpinan penting yang menggunakan pendekatan '*contingency*' adalah teori siklus kehidupan (*life-cycle theory*) dari Hersey dan Blanchard (1977). Teori ini sangat dipengaruhi oleh penelitian-penelitian kepemimpinan sebelumnya. Terutama studi Ohio State, seperti Fiedler, Hersey dan Blanchard mempergunakan pendekatan situasional dengan satu perbedaan pokok. Mereka menekankan bahwa penggunaan gaya adaptif oleh pemimpin tergantung pada diagnosa yang mereka buat terhadap situasi.

Konsep dasar teori siklus-kehidupan adalah bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan pada kedewasaan atau ketidak dewasaan para pengikut. Definisi-definisi berikut akan membantu untuk memahami teori. Kedewasaan

(*maturity*) adalah kepastian atau kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan tinggi tetapi dapat dicapai, dan keinginan dan kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab. Variabel-variabel kedewasaan ini yang merupakan hasil dari pendidikan dan atau pengalaman, harus dipertimbangkan hanya dalam hubungannya dengan tugas tertentu yang dilaksanakan. Perilaku tugas adalah tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pada pola-pola perancangan organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan.

Perilaku hubungan, berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan. Berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan perilaku atau gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis perilaku, yang terdiri atas: *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

- 1) ***Telling Style* (Gaya mengatakan/ memerintahkan/ mengarahkan).** Perilaku atau gaya kepemimpinan ini berorientasi tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. Pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melaksanakan berbagai tugasnya. Oleh karena itulah perilaku atau gaya

kepemimpinan ini akan efektif di lingkungan organisasi yang kesiapan dan memiliki kemampuan dan tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas/pekerjaannya. Untuk itu perilaku utama pemimpin yang efektif sebagai pemberian pengaruh dalam menghadapi situasi anggota sebagai bawahan seperti itu adalah dengan memberikan instruksi secara spesifik, pengarahan itu adalah dengan memberikan instruksi secara spesifik, pengarahan (*direction*) dan pengawasan yang ketat.

2) *Selling style (Gaya menawarkan/menjual).* Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Perilaku atau gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan kematangannya. Kondisi itu ditunjukkan oleh anggota organisasi yang kemampuan kerjanya belum memadai (sekedarnya saja) dan kadang-kadang berkemauan atau sebaliknya tidak berkemauan dalam melaksanakan tugas. Dalam situasi anggota organisasi atau bawahan seperti itu pemimpin harus berperan menawarkan/menjual tugas-tugas pada yang berkemampuan dan berkemauan, dan memberikan pengarahan pada kemampuan dan kemauannnya, harus berperilaku sebagai pengarahan dan pendukung (*support*) bagi setiap anggota organisasi sebagai bawahan.

3) *Participating style (Gaya partisipasi).* Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas rendah dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi

tinggi. Pada dasarnya gaya atau perilaku kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan dan kemampuan pemimpin dalam mengikutsertakan/mempartisipasikan atau mendaya gunakan anggota organisasi sebagai bawahan. Perilaku atau gaya kepemimpinan ini akan efektif apabila bawahan sudah tinggi kesiapan dan kematangannya, dalam arti memiliki kemampuan dan kemauan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Salah satu diantaranya yang penting adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan bersama atau dilakukan sendiri oleh pimpinan sebagai atasan.

4) *Delegating style* (Gaya pendelegasian wewenang).

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota organisasi sebagai bawahan rendah. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesiapan dan kematangannya dalam bekerja. Situasi anggota organisasi sebagai bawahan menunjukkan kemampuan atau keahlian bekerja yang tinggi dan kemauan yang besar untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga layak untuk diberikan pelimpahan wewenang dalam bekerja.

Robbins (1998) menjelaskan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menggunakan dua indikator kepemimpinan yang sama seperti dikenali oleh Fiedler yaitu perilaku tugas dan hubungan. Tetapi Hersey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing indikator sebagai tinggi atau rendah dan kemudian menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik, yaitu :

- a. Memberitahukan atau *telling* (orientasi tugas tinggi – hubungan rendah). Pemimpin itu mendefinisikan peran dan memberitahukan kepada orang-orang apa, bagaimana, kapan, dan dimana berbagai tugas harus dilakukan. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (*directif*).
- b. Menjual atau *selling* (orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi). Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung.
- c. Berperan serta atau *participating* (orientasi tugas rendah – hubungan tinggi). Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.
- d. Mendelegasikan atau *delegating* (orientasi tugas rendah – hubungan rendah). Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

Komponen akhir dalam teori Hersey dan Blanchard (dalam Robbins, 1998) adalah mendefinisikan empat tahap dari kesiapan pengikut :

- R1 : orang-orang yang tidak mampu dan tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.
- R2 : orang-orang yang tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka termotivasi tetapi dewasa ini kekurangan keterampilan yang memadai.
- R3 : orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.
- R4 : orang-orang yang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka.

Teori kepemimpinan situasional juga dibangun atas dasar asumsi tidak ada satupun gaya atau perilaku kepemimpinan yang dapat mempengaruhi perilaku manusia/anggota organisasi untuk bertindak, berbuat atau bekerja pada semua situasi. Stoner dan Freeman (1992) menyatakan kepemimpinan yang efektif tidak tergantung pada sifat-sifat tertentu, tetapi lebih tergantung pada seberapa sesuai sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dan situasi.

Hersey dan Blachard (dalam Stoner dan Freeman, 1992), dari sisi lain berpendapat bahwa perilaku atau gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda, sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan dan kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi, kesadaran untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.

Tabel 3. Teori dan Model Gaya Kepemimpinan menurut Beberapa Ahli

<u>Fiedler</u>	<u>Hersey dan Blanchard</u>	<u>Evan dan House</u>
Model kepemimpinan situasional (kontingensi). Keberhasilan pemimpin ditentukan oleh individu dan situasi. Gaya kepemimpinan didasarkan pada orientasi hubungan, orientasi tugas, dan orientasi jabatan/kekuasaan.	Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menganggap masing-masing indikator sebagai tinggi atau rendah dan kemudian menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik, yaitu: memberitahukan, menjual, berperan serta, dan mendelegasikan.	Teori kepemimpinan <i>Path Goal</i> , meringkas gaya kepemimpinan menjadi empat yaitu: kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

<u>Reddin</u> Terdapat 4 gaya kepemimpinan yang efektif dalam model 3-indikator Reddin yaitu: <i>Eksekutif, Developer, Benevolent, Autocrat</i>, dan <i>Beurocrat</i>.	<u>Schmidt dan Tannenbaum</u> Teori kontinum kepemimpinan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh faktor manajer, karyawan, dan situasi.	<u>Stoner et al.</u> Kepemimpinan yang efektif tidak tergantung pada sifat-sifat tertentu, tetapi lebih tergantung pada seberapa sesuai sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dan situasi.
--	--	--

Dalam penelitian ini digunakan gaya kepemimpinan situasional (kontingensi) Fiedler dikarenakan bahwa perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja atau prestasi karyawan sebagian besar tergantung pada situasi, apa yang merupakan kepemimpinan efektif dalam satu situasi dapat menjadi tidak kompeten dan tidak terorganisasi dalam situasi lainnya. Pemikiran dasarnya, seorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan terhadap perbedaan-perbedaan di antara bawahan dan situasi. Memutuskan bagaimana mengarahkan individu lainnya adalah sulit dan membutuhkan suatu analisis mengenai pemimpin, kelompok, dan situasinya. Pemimpin yang menyadari kekuatan yang mereka hadapi mampu untuk mengubah gayanya untuk mengatasi perubahan-perubahan di dalam lingkungan kerja. Model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung.

11. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller *et al.* (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder, 1984). Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993) dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (King *et al.*, 1982).

Perilaku pemimpin pada pendekatan situasional (Hersey dan Blanchard, 1993) dapat dikelompokkan menjadi dua : yaitu Perilaku *Directive* (Perilaku dalam tugas) dan Perilaku *Supportive* (Perilaku dalam hubungan sosial). Survei yang dilakukan Harris dan Ogbonna (2001), ditemukan bahwa dari tiga gaya kepemimpinan yang dianalisis, ternyata Gaya Kepemimpinan *Partisipative* menduduki peringkat pertama dalam hubungan dengan orientasi pasar. Gaya kepemimpinan ini adalah untuk yang tidak melakukan pengarahan dari perilaku penjelasan peran yang diukur oleh keadaan dimana pemimpin mengizinkan bawahan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dengan cara menanyakan

masukan dan kontribusi dari karyawan. Peringkat kedua adalah Gaya Kepemimpinan *Supportive*. Gaya ini mengacu pada keadaan dimana perilaku seorang pemimpin dapat dipandang sebagai simpatik, ramah dan memperhatikan kebutuhan para karyawan. Sedangkan peringkat ketiga adalah Gaya Kepemimpinan Instrumental. Gaya ini adalah gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan didesain untuk mengukur keadaan dimana pemimpin dengan jelas menetapkan harapan-harapan, mengalokasikan tugas, dan menciptakan prosedur-prosedur yang dibutuhkan. Menunjukkan adanya hubungan yang positif untuk gaya kepemimpinan *partisipatif* dan gaya kepemimpinan *supportif* dengan orientasi pasar, sedangkan gaya kepemimpinan instrumental menunjukkan hubungan yang negatif dengan orientasi pasar.

Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademisi menurut Soon Hee Kim (2002), bahwa praktek manajemen *partisipatif* mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan. Selanjutnya dalam penelitian Shea (1999), bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas output yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan terstruktur atau kharismatik. Penemuan ini mengindikasikan bahwa dengan berpusat pada kenyamanan dan pengetahuan yang baik dari individu, gaya perbandingan mungkin membantu mereka beristirahat dan untuk bekerja lebih cepat daripada gaya kepemimpinan terstruktur yang menekankan jumlah dari pekerjaan untuk dapat diselesaikan dari waktu yang disediakan. Sedangkan gaya kharismatik yang menekankan pada pentingnya visi keahlian yang mendorong keseluruhan kebiasaan yang diharapkan. Studi ini mendukung pernyataan bahwa gaya

kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu

12. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja

Chruch (1997) menjelaskan bahwa secara lebih khusus kepuasan karyawan dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin. Manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan karyawan lainnya. Dalam hubungannya antara gaya kepemimpinan dengan kinerja individu / karyawan dari hasil penelitian Mc Neese dan Smith (1996) bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Demikian pula Shea (1999) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Guritno (2004) dalam Masrukhin & Waridin (2006) menunjukkan bahwa perilaku (misalnya pola atau gaya) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (terutama pada bawahan) dan kinerja karyawannya.

13. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Budaya Organisasi

Kaitan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi didasarkan atas kenyataan bahwa manajer hidup dalam berbagai budaya dan seringkali merupakan instrumen untuk mengelola dan mengembangkan budaya. Karena itu, salah satu kewajiban manajer adalah memahami apa yang dihadapi dan apa yang dikerjakan jika mencoba memamanajemeni budaya. Sebaliknya, kewajiban bagi pemimpin adalah menciptakan budaya. Kreasi evolusi dan memanejemen budaya adalah apa yang pada gilirannya merupakan kepemimpinan (Schein, 1991).

Menurut para teoritis perspektif budaya menegaskan keterkaitan antara budaya dan kepemimpinan dengan menyatakan bahwa jika budaya diperkenalkan pada level perusahaan maka akan lebih jelas terlihat bagaimana budaya dikreasi, ditanamkan dan dikembangkan dan bahkan dirubah. Proses kreasi dan manajemen budaya secara dinamis ini merupakan dua sisi dari satu mata uang (Sein dalam Darma dan Akib, 2004). Dengan demikian antara budaya perusahaan dengan gaya kepemimpinan adalah berhubungan dan saling mempengaruhi karena tidak ada pemimpin yang dapat terlepas dari budaya, sebaliknya dalam berperilaku seorang pemimpin dituntut agar dapat menciptakan suatu budaya perusahaan yang kuat.

Satu kesimpulan umum yang muncul dari literature kepemimpinan yakni para pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan satu gaya saja, namun mereka menyesuaikan gaya dengan situasinya. Meskipun tidak disebut secara jelas, budaya tentu merupakan variabel situasional yang penting dalam menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif (Robbins dan Coulter, 1999).

Pada teoritis akhir-akhir ini mulai mengakui dan menyadari peran penting yang dapat dimainkan oleh budaya dalam kehidupan anggota organisasi. Budaya dapat diidentifikasi sebagai elemen potensial dalam kesuksesan organisasi (Peter dan Waterman, 1982; Schein, 1991; Key, 1999). Budaya organisasi dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Budaya organisasi yang menekankan agar karyawan yang berperilaku sesuai dengan tuntutan organisasi bisa mengarahkan pada perilaku yang buruk. Misalnya, manajemen perusahaan mewajibkan setiap karyawan perempuan membuka pakaian sebelum meninggalkan kantor (toko) untuk menghindari

adanya kecurangan karyawan dalam bekerja. key (Salfen, 2004) menemukan bahwa budaya organisasi yang demokratik meningkatkan perilaku yang baik, rasa senang, dan tanggung jawab individu dalam organisasi. Dengan demikian budaya organisasi sebagai variabel independen berpengaruh pada sikap dan perilaku anggota organisasi (pemimpin maupun bawahan).

Luthans (Wirawan, 2003) menyatakan: "*The word 'style' is roughly equivalent to the way the leader influences followers. The accompanying, international Application Example indicates that this style may be influenced by culture...*" menurutnya gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya.

Budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman berpikir dan bertindak semua anggota dalam mencapai tujuan, serta memecahkan masalah adaptasi *eksternal* dan *integrasi internal* (Deal dan Kennedy, 1982; Miller, 1987; Senge, 1990; Hofstede, 1991; Schein, 1992) (Eoh, 2001). Nilai-nilai budaya organisasi mencakup: 1) nilai-nilai *adaptif*, berfokus pada inovasi dan produktivitas, yang mencirikan *fleksibilitas* dan berhubungan dengan daya adaptasi *eksternal*; 2) nilai-nilai *integrative*, bertumpu pada kepatuhan dan kebajikan manusiawi, yang mencirikan kontrol diri dan berhubungan dengan daya *integrasi internal*. Esensi budaya organisasi adalah cara kita melakukan sesuatu dalam organisasi.

Budaya organisasi memasuki kehidupan berorganisasi sedemikian rupa sehingga mempengaruhi setiap aspek dalam organisasi (Saffold, 1988). Budaya organisasi mempengaruhi hasil-hasil seperti produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan tingkah laku etis (Deal dan Kennedy, 1982; Denilson, 1984;.....,

1981; Ponser, Kouzes, dan Schmidt, 1985; Pritchard dan Karasick, 1973;....., 1985). Sebagian besar penelitian lebih berkonsentrasi pada dikotomi budaya “kuat lawan lemah” (Deal dan Kennedy, 1982), dengan memberi kesan bahwa budaya mewujudkan beragam tingkat pengaruh pada anggota sebuah organisasi. Sementara itu ada beberapa usaha untuk mengamati pengaruh budaya terhadap proses kognitif dimana seseorang memberi makna pada lingkungannya (Denison, 1990; Harris, 1989). Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi itu dapat berperan dalam menciptakan jatidiri, mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi karyawan (Nimran, 1997:140).

Menurut Hunger dan Wheelen (1996), budaya perusahaan memiliki dua atribut penting. Pertama, intensitas, yaitu “seberapa besar para anggota sebuah unit bisnis sepakat pada norma, nilai, atau unsur-unsur budaya lain yang berhubungan dengan unit bisnis tersebut.” Atribut kedua, integrasi yaitu seberapa besar unit-unit bisnis dalam sebuah organisasi membagi sebuah budaya yang sama.” Organisasi dengan budaya dominan yang mengakar kuat biasanya terkendali secara hirarki dan berorientasi pada kekuasaan. Karena budaya organisasi dapat berpengaruh kuat terhadap perilaku seluruh karyawan, maka budaya organisasi dapat berpengaruh besar pada kemampuan perusahaan untuk mengubah arah strateginya.

Oleh karena itu suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan

organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari karyawan dalam suatu organisasi ini diperlukan dalam bentuk budaya organisasi yang akan mencerminkan spesifikasi organisasi tersebut. Budaya ini akan menjadi pedoman bagi seluruh inidividu yang da dalam organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya.

Seorang pemimpin berasal dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda-beda Byrd dan Block (Sujak, 1990), keterampilan dalam kepemimpinan itu terdiri dari lima macam yaitu: 1) pemberi kuasa, 2) intuisi, 3) pemahaman diri, 4) pandangan, dan 5) nilai keselarasan. Yang dimaksud dengan pemberian kuasa (*empowerman*) adalah pembagian kuasa oleh pemimpin terhadap bawahannya. Intuisi (*intuition*) adalah keterlibatan manajer dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil risiko, dan membangun kejujuran. Pemahaman diri (*self understanding*) adalah kemampuan untuk mengenali kekuatan-kekuatan / hal-hal positif yang ada pada dirinya dan kemampuan dalam menetapkan upaya mengatasi kelemahan yang ada pada dirinya. Sedangkan pandangan (*vision*) adalah keterlibatan dalam mengimajinasi kondisi lingkungan yang berbeda-beda, serta dalam mengimajinasikan suatu kondisi untuk memperbaiki lingkungan organisasi. Nilai keselarasan (*congruence value*) adalah kemampuannya dalam mengetahui dan memahami nilai-nilai yang berkembang dalam organisasinya, nilai-nilai yang dimiliki bawahannya, serta dalam memadukan dua nilai tersebut menuju organisasinya yang efektif.

Schein (Ndraha, 1997) mengemukakan hubungan antara budaya organisasi dengan kepemimpinan dalam "*The Role of Leadership in Building Culture*" dalam empat bab yaitu: 1) *How Leaders Create Organization Culture*, 2) *How Founders and Leaders*

Embed and Transmit Culture: Socialization from a leadership Perspective, 3) *Organizational Midlife: Differentiation and the Growth of Subcultures*, dan 4) *Management of information Technology: Two Subcultures in Collision?*.

Dari hasil pengamatannya terhadap tiga perusahaan yaitu: 1) *The Jones Food Company*, 2) *Smithfield Enterprise*, dan 3) *Action Company*, Schein mengambil kesimpulan bahwa:

1. Budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan para pendiri sebagai strong leaders. Para eksekutif perusahaan yang sudah mapan pun mengakui, bahwa keberhasilan perusahaan sekarang berawal dari kepemimpinan para pendirinya.
2. Nilai-nilai dasar (*basic*) dihadirkan (*embedded*) menjadi budaya melalui enam mekanismenya primer dan juga enam mekanisme sekunder:
 - a. *What leaders pay attention to, measure and control on a regular basis?*
 - b. *How leaders react to critical incidents and organizational crises?*
 - c. *Observed criteria by which leaders allocate scarce resources.*
 - d. *Deliberate role modeling, teaching and coaching.*
 - e. *Observed criteria by which leaders allocate rewards and status.*
 - f. *Observed criteria by which leaders rehire, select, promote, retire, and excommunicate organizational members.*

Mekanisme sekunder

- a. *Organization design and structure.*
- b. *Organization system and procedures.*

- c. *Organizational rites and rituals.*
 - d. *Design of physical space, facades, and buildings.*
 - e. *Stories, legends, and myths about people and events.*
 - f. *Formal statement of organizational philosophy, values, and creed.*
3. Organisasi tumbuh dan berkembang, mengalami differensiasi dan pertumbuhan subkultur melalui 8 macam mekanisme:
- a. *Functional / occupational differentiation.*
 - b. *Geographical decentralization.*
 - c. *Differentiation by product, market, or technology.*
 - d. *Divisionalization.*
 - e. *Differentiation by hierarchical level.*
 - f. *Mergers and acquisitions.*
 - g. *Joint ventures, strategic alliances, multi organizational units.*
 - h. *Structural opposition groups.*

Kedelapan hal tersebut merupakan prose salami disatu pihak, yaitu terjadinya *differensiasi* fungsi dan subkultur organisasi, dan dipihak lain dapat dijadikan program kerja guna mendesain (*reinventing, reengineering*) guna memelihara sustainability organisasi.

4. Manajemen puncak dan masyarakat teknologi informasi (*information technology*), merupakan dua subkultur organisasi yang membentuk asumsi sendiri-sendiri menyangkut informasi. Manajemen puncak dan manajemen senior pada umumnya berpendapat bahwa:
- a. *Information is intrinsically dynamic, holistic, and imprecise; therefore it cannot be packaged transmitted electronically.*

- b. IT system only deal with data, and it takes human thought to turn data into information and knowledge.*
- c. The computer limits and distorts thinking by focusing the user on only those kinds of data that can be packaged and transmitted.*
- d. Communication requires face-to-face contact so that one can, at any given moment, assess the full range of cues such as tone of voice, timing, and body language to determine how one's message is being received.*
- e. Hierarchy is intrinsic to organizations and necessary for coordination.*
- f. Personnel success and career security are measured, by progress up the hierarchy.*
- g. Human beings are intrinsically necessary to the performance of organizations and must be developed and enhanced, not replaced.*
- h. IT is just another tool among many tools that managers need in order to run the business and must be evaluated accordingly.*
- i. IT is too expensive, too complicated, and too unreliable to be a useful tool in spite of its potential strategic advantage in many companies.*
- j. IT threatens the security and orderliness of the present organizational structure and processes and; thereby, the welfare of the present members.*

Organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Drucker (Hersey dan Blanchard, 1982) mengemukakan bahwa pemimpin (manajer)

merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam organisasi, “dari setiap seratus pendirian usaha baru, kurang lebih lima puluh atau setengahnya, gulung tikar dalam dua tahun. Pada akhir tahun kelima, hanya satu pertiga saja masih bertahan hidup. “hampir semua kegagalan itu disebabkan karena kepemimpinan yang tidak efektif.

Kepemimpinan jenis transformasional dapat juga membantu anggota organisasi menekan kepentingan-kepentingan pribadinya untuk tujuan organisasi (Garden dan Avolio, 1998; Klein dan House, 1995, Shamir, House dan.....,1993) (dalam Michael Ritchie, 2000). Berdasarkan deskripsi tersebut diatas, diduga bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan adalah saling mempengaruhi.

14. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi

Budaya organisasi perlu diadaptasikan secara terus-menerus sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan agar tidak kehilangan relevansinya, serta dengan selalu memperhatikan keseimbangan kepentingan antara pelanggan, karyawan, pemodal, dan kelompok kepentingan lainnya. Dinamika bisnis masa kini yang dipicu oleh tuntutan kebutuhan pelanggan yang makin kompleks, perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat menimbulkan ketidak pastian bahkan sulit diprediksi, dan persaingan yang semakin ketat terutama dalam era globalisasi, mengisyaratkan manajer puncak perlu mengembangkan budaya perusahaan yang adaptif yang dapat menumbuhkan pola perilaku proaktif, inovatif, dan motivasi anggota yang tinggi, yang memungkinkan daya gerak (dinamika) perusahaan selalu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan, mengantisipasi perubahan, dan pada gilirannya

menunjang kinerja unggul dalam jangka panjang (Kotter dan Heskett, 1992).

Tidak ada gaya kepemimpinan “terbaik”, penerapan salah satu gaya dapat didukung dengan mengatakan “orang-orang atau kelompok berada pada level kematangan tertentu.” Dengan demikian meskipun supervisi dan arahan rinci pada awalnya diperlukan bagi orang-orang yang memiliki pengalaman sedikit untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri, perlu diketahui bahwa gaya ini hanya merupakan langkah pertama. Nyatanya, para pemimpin perlu diganjar karena membantu perkembangan orang-orangnya sehingga mampu memikul tanggung jawab lebih besar.

Peranan yang dimainkan pemimpin dalam mengembangkan level kematangan orang-orang mereka sangatlah penting. Budaya teori Z memandang peran sumberdaya manusia penting bagi sukses perusahaan sehingga terus dikoordinasikan untuk mencapai sasaran perusahaan. Untuk itu manajer perlu berbagi wewenang pengambilan keputusan dan mengurangi rintangan akibat perbedaan artificial antara manajer dan karyawan serta mengembangkan komunikasi dan tanggung jawab pribadi yang lebih besar atas hasil kerja serta penghargaan atas kinerja individu dan kelompok (Ouchi, 1981; Plener, 1999). Kerja sama kelompok merupakan prinsip mengelola organisasi abad 21 sebagai alternatif yang akan menggantikan hirarki, memberi kepercayaan, integritas dan hasil terobosan berdasarkan konsensus, rasa memiliki dan persejajaran dalam semua aspek (Bethel, 1994; Marshall 1995); Kalzenbach dan Smith, 1998: dalam Eoh, 2000). Tendensi pola organisasi masa depan yang strukturnya *horizontal* berciri: kompetensi, multi spesialis, hubungan personal, koordinasi lateral,

control mandiri, kerja kelompok dan organisasi belajar (Gifford dan Pinchot, 1993; Senge, 1990).

Likert (Hersey dan Blanchard, 1982) menemukan bahwa supervisor yang berorientasi pegawai menerapkan supervisi umum cenderung mengepalai bagian-bagian yang memproduksi lebih tinggi dibandingkan dengan para supervisor berorientasi pada tugas yang menyalah secara ketat. Likert menemukan dalam studinya bahwa bawahan umumnya sangat tanggap dengan harapan tinggi dari alasan-alasan yang benar-benar yakin atas diri mereka berusaha mewujudkan harapan itu. Prestasi tinggi yang mereka hasilkan akan memperkuat kepercayaan pimpinan terhadap mereka; lagi pula lebih mudah mempercayai dan menghormati orang-orang yang memenuhi atau melampaui harapan anda. Suatu organisasi atau perusahaan berjalan melalui suatu proses, dan proses tersebut tidak akan terlepas dari pengaruh kondisi usaha (enterprise) organisasi dan budaya dalam organisasi tersebut.

Dalam interaksinya manusia dipengaruhi oleh adanya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial atau budaya masyarakat. Dalam organisasi juga terjadi hal yang sama yaitu dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi. Wheelan dan Hunger (1986) (dalam Nimran, 1997:136) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu: 1) membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja; 2) dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan; 3) membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial; 4) menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk. Dari pengertian ini dapat dikatakan bahwa budaya

organisasi/ perusahaan sangat penting peranannya didalam mendukung terciptanya suatu organisasi / perusahaan yang efektif.

Interaksi antara pegawai dan organisasi (visi, misi, nilai, tujuan, sistem dan proses) dari waktu ke waktu berefek pada perkembangan budaya organisasi. Pengertian kultur organisasi adalah suatu tatanan aturan norma, yang biasanya tidak tertulis, yang diikuti oleh setiap individu atau actor dalam organisasi itu. Atura atau norma tidak tertulis ini merupakan pedoman, bagaimana seyoganya individu atau kelompok harus berperilaku (Ilyas, 2002).

Para antropolog menyebut aturan tidak tertulis sebagai ruang kerja (workspace). Ruang kerja ini dapat peroduktif atau dapat juga sebaknya. Pada ruang kerja yang produktif, peraturan mendukung dan mendorong setiap pegawai untuk menampilkan kinerja tinggi. Kalau kita lihat secara alamiah ruang kerja produktif mempunyai beberapa karakteristik tertentu. Terdapat enam dimensi proses untuk terciptanya ruang kerja yang produktif (Ilyas, 2002:150-152), yaitu:

- a) Visi, tujuan bersama, dan kepemimpinan. Ruang kerja produktif dikembangkan direkatkan bersama-sama oleh visi, dan tujuan atau goal bersama. Keberadaan seseorang menjadi anggota organisasi karena mereka mempunyai visi dan tujuan yang sama dengan kelompok dan atau organisasi. Peran pemimpin dalam organisasi adalah memfasilitasi agar fungsi dan tanggung jawab setiap anggota menjadi *focus*. Pemimpin harus mengembangkan partisipasi sehingga tercipta tujuan bersama dan pemimpin harus tetap konsisten terhadap *focus* yang akan dicapai oleh organisasi secara keseluruhan. Peran pemimpin secara konsisten menentukan,

mendiskusikan, dan mengintegrasikan tujuan dan visi kelompok dengan tujuan visi dan organisasi.

- b) Berbagi dengan nilai dan kerja kelompok. Pada ruang kerja, produktif, pegawai saling percaya, dan menerima individu lain. Mereka menegakkan tujuan bersama melalui kepercayaan dan pengertian. Mereka berusaha bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut.
- c) Otonomi individual dan kebebasan. Pada ruang kerja produktif, tugas yang harus diselesaikan, dan kompetensi pegawai lebih penting dari posisi maupun jabatan. Biasanya kelompok kerja lebih perhatian pada berbagi keterampilan dan keahlian dibandingkan memperbaiki struktur organisasi. Pegawai mau berusaha keras karena pekerjaan, dalam hal ini keahlian telah menjadi identitas mereka. Pekerjaan meruakan media untuk bergulat dengan pengetahuan dan merupakan prosese belajar bagi setiap pegawai dalam kelompok.
- d) Hubungan kerja positif *via* umpan balik dan pemecahan masalah. Pada ruang kerja produktif pegawai *focus* kepada kinerja kepada status maupun tingkat posisi pada organisasi. Yang menjadi sentral mereka adalah bagaimana mencapai tujuan bersama bukan jabatan. Pada ruang kerja produktif atmosfir memberi dan menerima, belajar, terus meneliti untuk menemukan, cara untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa menjadi *focus* setiap individu.
- e) Focus manajemen. Ruang kerja produktif selalu mendukung proses pencapaian tujuan bersama. Setiap pegawai dilengkapi instrument yang dibutuhkan untuk mencapai sukses. Manajemen membantu untuk menentukan kendala dan berusaha menghilangkan atau mengurangnya, sehingga

setiap pegawai dapat menghasilkan produk dan jasa yang bermutu. Manajemen memberikan fasilitas sumberdaya untuk mencapai tujuan seperti: tenaga kerja, material, peralatan, pelatihan, dan lain-lain.

- f) Struktur kerja. Pada ruang kerja produktif, setiap pegawai mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan. Mereka mengetahui keterampilan apa yang dibutuhkan dan bagaimana mengaplikasikannya untuk menghasilkan kinerja tinggi. Pada budaya kerja seperti ini, setiap mitra kerja atau bawahan mengetahui peran apa yang harus dilakukan dan bagaimana menggunakan umpan balik untuk meningkatkan kinerja. Kerja didefinisikan oleh setiap pegawai sebagai proses spesifik yang menghasilkan keluaran dengan kuantitas dan kualitas tinggi.

Dari uraian diatas, tampak bahwa pengertian budaya produktif sebenarnya relative mudah untuk dicerna. Pada dasarnya setiap karyawan mengetahui apa yang harus dikerjakan dan mengapa mereka harus mengerjakan tugas tersebut. Selanjutnya, mereka mengetahui secara tepat apa yang harus dilakukan pada momen yang tepat pula. Budaya kerja produktif menjadi sikap hidup atau bleh dikatakan menjadi ruh dari setiap karyawan bergerak searah bersama-sama dan mendukung tujuan utama organisasi.

Budaya pada dasarnya terbuka. Dia terus adaptif terhadap perubahan yang terjadi secara internal maupun eksternal. Itulah sebabnya, organisasi perlu menilai secara kontinyu apa yang masih dan tidak bekerja sesuai dengan kebutuhan. Organisasi perlu melakukan penanggalan instrument atau aturan yang telah using atau tidak lagi relevan. Organisasi perlu mengadopsi cara ataupun instrument baru untuk menyelesaikan atau mencapai tujuan yang

telah ditetapkan. Ini berarti, bila anda telah mempunyai pegawai yang tepat, yang mempunyai nilai yang sama dan ingin mencapai tujuan bersama, fasilitasi mereka dengan peluang dan intensif dengan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam lingkungan kerja seperti ini, mereka akan merasa diberdayakan, selanjutnya mereka akan memberikan kontribusi sebagai tim sukses yang pada akhirnya menciptakan organisasi dengan kinerja tinggi.

Sumber daya terpenting dari suatu organisasi adalah kecerdasan emosional, yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki kecerdasan emosional, organisasi akan gagal mencapai tujuannya (Handoko, 1996). Untuk melaksanakan sebuah pekerjaan, seorang dituntut memiliki kemampuan yang merujuk kesuatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas (yang dibebankan kepadanya) dalam suatu pekerjaan (Robbin, 1996). Olehnya itu, untuk meningkatkan kapasitas bagi setiap karyawan dalam suatu organisasi dibuthkan suatu pengembangan kecerdasan emosional sumberdaya manusia organisasi.

Berdasarkan deskripsi tersebut maka diduga bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kecerdasan emosional.

C. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan artifak, aturan, nilai-nilai, prinsip dan asumsi dasar yang dapat mengarahkan perilaku organisasi (Schein,1991:53). Lebih lanjut Schein mengatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti atau dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam

organisasi. Sebuah perspektif lain menekankan cara budaya mempengaruhi perilaku: "Kebudayaan Organisasi adalah sistem nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi, dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita: mengerjakan hal-hal di sini) (Kast & Rosenzweig, 2003:14). Definisi ini menunjukkan semua yang kita ketahui dari pengalaman pribadi; organisasi-organisasi itu mempunyai budaya yang berbeda-beda, sasaran dan nilai, gaya manajemen, dan norma-norma untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mereka.

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bertingkat tiga yaitu: tingkatan asumsi dasar (*basic assumption*), kemudian tingkatan nilai (*value*), dan tingkatan *artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya: alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, dan hubungan itu sendiri. Dalam hal ini, asumsi dasar bisa diartikan sebagai *suatu philosophy*, atau keyakinan, sesuatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi dijamin bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *value*, *Value* berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku. Untuk itu, *value* bisa diukur (dites) dengan adanya perubahan-perubahan atau konsensus sosial. Sedangkan *artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit ditirukan. Dia bisa mengambil bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 2004: 14).

Budaya organisasi merupakan suatu bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown,1998:34). Robbins, (2003:525)

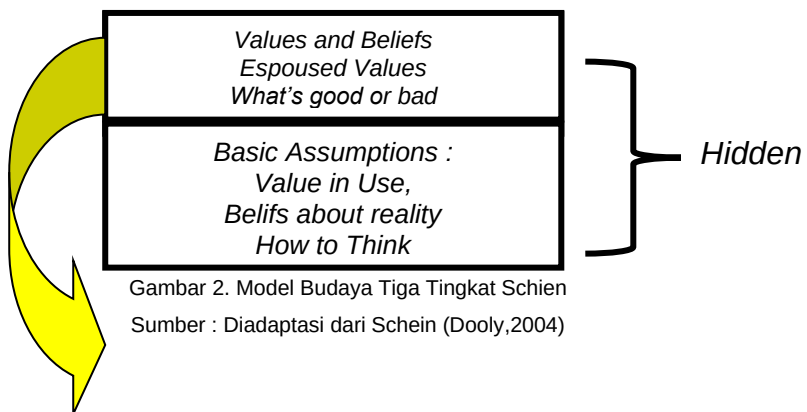
menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dari dilakukan oleh anggota organisasi, yang dengan demikian maka suatu organisasi bisa diperbedakan dengan organisasi lainnya. Sistem nilai itu terbangun oleh 7 (tujuh) karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi.

Tujuh karakteristik tersebut adalah :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*). Tingkatan di mana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap rincian (*attention to detail*). Suatu tingkatan di mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*). Tingkatan di mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*people orientation*). Suatu tingkatan di mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*team orientation*). Suatu tingkatan di mana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*aggressiveness*). Suatu tingkatan di mana orang-orang (anggota organisasi) memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*stability*). Suatu tingkatan di mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* daripada pertumbuhan.

Selanjutnya Model yang dikemukakan Schein (1992:73), mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkat: artifak (*artifact*), Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*), dan asumsi yang mendasari (*underlying assumption*). Artifak adalah hal-hal yang dilihat, didengar, dan dirasa kalau seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya", termasuk produk, jasa, dan bahkan tingkah laku anggota kelompok. *Nilai-nilai yang mendukung* adalah hal-hal yang berharga untuk dikerjakan, atau alasan mengerjakan apa yang kita kerjakan. Nilai-nilai yang didukung merupakan alasan bahwa kita berkorban demi yang kita kerjakan. Schein mengatakan bahwa budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya.

Asumsi Dasar adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Budaya menetapkan "cara yang tepat untuk melakukan sesuatu" di sebuah organisasi., sering kali lewat asumsi yang tidak diucapkan, dan kadangkadang tidak disadari (Stoner & Freeman & Gilber Jr, 1996:52).



Gambar 2. Model Budaya Tiga Tingkat Schien
Sumber : Diadaptasi dari Schein (Dooly,2004)

Tingkat analisis artifak bersifat kasat mata yang dapat dilihat dari lingkungan fisik organisasi, arsitektur, teknologi, tata letak kantor, cara berpakaian, pola perilaku yang dapat dilihat atau didengar, serta dokumen saja, maka kesadaran menjadi tersisih. Dengan kata lain perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan atau tidak. Bila nilai tersebut tidak diperdebatkan dan diterima apa adanya maka ia disebut sebagai asumsi, namun bila ia masih bersifat terbuka dan dapat diperdebatkan maka istilah nilai lebih sesuai (Schein, 1991:57).

Secara spesifik, peranan budaya organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi; menciptakan jati diri pegawai dalam; menciptakan keterikatan emosional antara perusahaan dengan anggota yang terlibat di dalamnya; membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai *system social* dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Begitu kuatnya pengaruh budaya perusahaan terhadap perilaku para anggotanya maka budaya perusahaan mampu menetapkan tapal batas untuk mencirikan dan membedakan dengan perusahaan lain, mampu membentuk identitas organisasi dan kepribadian anggotanya; mampu mempermudah terciptanya komitmen perusahaan; dan mampu berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan simbol-simbol kendala perilaku para anggota perusahaan.

Dalam beradaptasi dengan lingkungan *eksternal* dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi misi dan strategi,

tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya organisasi juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, membuat kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Schein, 1991: 52-66).

Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya. Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Berdasar pada perspektif teori, budaya itu muncul melalui 3 proses. Ketiga teori itu adalah: (1) *Socio Dynamic Theory*; (2) *Leadership theory*; dan (3) *Organizational Learning* (Schein, 1991: 148-183). Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti *Six Sigma* (Erwin and Douglas, 1996: 40). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya tinggi. Sebaliknya, bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka nilainya menjadi rendah. Dengan demikian, budaya diciptakan oleh pemimpinnya (Schein, 1991: 59). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972:19), khususnya pada fase pertumbuhan kedua di mana suatu organisasi tumbuh atas dasar petunjuk (*direction*) dari seorang pemimpin yang telah disepakati organisasi tersebut.

Fenomena bisa berbalik. Artinya, bisa jadi pemimpin diciptakan oleh budaya organisasi manakala pemimpin tersebut lahir sebagai penerus (*successor*), sementara budaya organisasi telah mengakar dan telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Dalam organisasi pemerintahan, suatu negara lahir dengan

fondasi Undang-Undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara di mana Undang-Undang Dasar dan falsafah hidup bernegara tersebut merupakan asumsi dasar dari budaya organisasi pemerintahan. Lahirnya seorang pemimpin baru sebagai generasi penerus pimpinan sebelumnya akan melestarikan adanya asumsi dasar tentang budaya organisasi tadi. Sehingga, pemimpin yang baru ini dapat dikatakan tercipta oleh sebab budaya organisasi. Pemikiran ini telah dibuktikan oleh Kuchinks (1999:102) yang menemukan bahwa ada perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional. Pekerja di Amerika Serikat memiliki jiwa kepemimpinan yang lebih besar pada variabel yang fokus pada visi, masa depan yang diharapkan, optimisme dan antusiasisme dalam usaha pencapaian hasil. Sedangkan di Jerman, para pekerja kurang mempunyai kharisma dan inisiatif. Namun dalam hal kepemimpinan transaksional ditemukan tidak ada perbedaan. Beberapa nilai budaya dapat pula memprediksi gaya kepemimpinan, tetapi hanya menjelaskan perbedaan dalam porsi yang kecil. Hal ini menerangkan bahwa nilai-nilai budaya memiliki pengaruh kecil pada kepemimpinan. Bila kita masuki ruang perkantoran suatu organisasi akan berbeda dengan kantor organisasi lain yang memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi (fenomena budaya organisasi), seperti: kesejukan, ketenangan, etos kerja karyawan, sikap, keramahmatan, integritas, kerja sama, dan lain-lain itu menggambarkan kepemimpinan dari para pemimpin tersebut. Di sinilah Schein (1991:104) menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi laksana dua sisi mata uang yang sama. Pada penelitian ini penulis mengambil teori budaya organisasi yang akan membentuk etos kerja karyawan sebagai dasar berpijaknya penulis dalam melihat fenomena suatu organisasi.

Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997), mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat adalah : (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997) juga didukung oleh penelitian Abdul Rashid et.al (2003) yang juga menunjukkan pengaruh positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan

Logika pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan tersebut di atas, juga didukung dari beberapa hasil penelitian, seperti oleh FX Sugiyanto et.al (2001) pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT Pura Barutama Kudus, serta hasil penelitian Chen (2004). Hasil penelitian Abdul Rashid et.al (2003) di Malaysia menunjukkan bahwa budaya organisasi membantu manajer, yang bertindak sebagai pemimpin, dengan beberapa cara untuk dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi.

Harriss dan Mossholder (1996), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan. Wallach (1983), menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan hasil kerja yang menyenangkan, termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal

dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.

Hasil penelitian Kotter dan Heskett (1992), dalam Stoner et. al, 1996) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat, dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian tersebut mempunyai empat kesimpulan, yaitu:

1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
2. Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003).

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan

dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti *Singapore Airlines* yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. *Baxter International*, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya *respect*, *responsiveness* dan *result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada *customer*, pemegang saham, *supplier* dan masyarakat (Pastin, 1986; 272). Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

D. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu konsep yang diutarakan sebagai kebutuhan (*needs*) dan rangsangan *incentive* (Bucharis Zainun, 1982:92). Kebutuhan dan rangsangan tidak dapat dipisahkan karena kedua hal tersebut saling berhubungan. Kebutuhan muncul karena adanya rangsangan dan sebaliknya rangsangan timbul setelah individu memiliki kebutuhan. Sedangkan kebutuhan itu sendiri berhubungan dengan kekurangan yang dialami seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan ini mungkin bersifat fisiologis yakni kebutuhan primer seperti sandang, pangan dan papan, atau kebutuhan yang bersifat psikologis yakni kebutuhan akan penghargaan diri (*self esteem*), atau sosiologis yakni kebutuhan akan interaksi sosial. Artinya apabila terdapat kekurangan kebutuhan, maka orang lebih peka terhadap usaha motivasi dari pada manajer (Gibson, 1994:88).

Armstrong (1990:70) menyebutkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Memotivasi orang adalah menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai ke tujuan yang diharapkan. Lebih lanjut Armstrong menyatakan bahwa proses motivasi dimulai oleh seseorang yang mengenali - secara sadar atau tidak - suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi. Adapun proses motivasi dipengaruhi dua hal, yakni pengalaman dan harapan. Pengertian lain dari motivasi adalah serangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melakukan tindakan guna pencapaian tujuan yang diinginkan (William G Scout,1962:82). Motivasi mencakup di dalamnya arah tujuan tingkah laku, kekuatan respon dan kegigihan tingkah laku (yakni usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, dan ketahanan perilaku, atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu. Istilah tersebut mencakup sejumlah konsep seperti dorongan (*drive*), kebutuhan (*needs*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), pengamatan (*reinforcement*), penetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectation*) dan sebagainya (John P. Cambell 1993:340).

Motivasi dapat dikatakan sederhana karena pada dasarnya setiap manusia mudah dimotivasi, dengan cara memenuhi apa yang menjadi keinginannya. Konsep lain dari motivasi adalah kebutuhan atau *needs*, dan rangsangan atau *incentive*. Hubungan antara keduanya sebanding dengan hubungan konsep tujuan dan alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Sehingga apa yang telah dikemukakan di atas sejalan dengan apa yang dikemukakan Atkinson dalam William G.Scott (1962:83) bahwa kekuatan motivasi untuk melakukan beberapa kegiatan adalah merupakan fungsi dari :

1. Kekuatan yang menjadi alasan bergerak adalah suatu kegiatan di mana di dalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan seberapa besar kebutuhan untuk memenuhi suatu kepentingan.
2. Harapan adalah kemungkinan atau keyakinan bahwa suatu perbuatan akan mencapai tujuan.
3. Nilai dari insentif adalah ganjarannya demi tercapainya tujuan. Dengan kata lain motivasi meliputi unsur-unsur yang merupakan ciri dari motivasi itu sendiri yaitu motif, harapan, dan insentif.

Seorang pimpinan, selain perlu mengetahui berbagai teori yang bersangkutan paut dengan motivasi, perlu juga mendalami karakteristik, perilaku dan sikap budaya dari individual para pegawai bawahannya, sehingga diharapkan usaha memotivasi para pegawai dapat dilakukan dengan tepat. Menurut Siagian (1995:136), karakteristik individual karyawan dipengaruhi oleh delapan faktor yaitu: (1) Karakteristik biografikal, (2) Kepribadian, (3) Persepsi, (4) Kemampuan belajar, (5) Nilai-nilai yang dianut, (6) Sikap, (7) Kepuasan kerja dan (8) Kemampuan. Selanjutnya menurut Herzberg dalam Gibson (1996:197), penemu teori motivasi ada dua faktor yang berperan di sini. Menurutnya, kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik (seperti pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri serta kemungkinan berkembang). Dijelaskan lebih lanjut, ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor *ekstrinsik* (seperti; upah/insentif,

keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan dan mutu pelayanan).

Salah satu teori menyangkut proses motivasi ini adalah teori pengharapan dari Victor Vroom. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui tingkat motivasi para pegawai, pendapat mereka menyangkut keinginan, keyakinan dan harapan yang mereka miliki. Sedangkan Robbins (1993:205) mengemukakan bahwa keinginan adalah keadaan dalam diri seseorang yang membuat hasil tertentu terlihat menarik. Di samping itu, motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Gouzali Saydam (1996:370) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan menjadi: (1) Faktor *Intern* yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri; (2) Faktor *Ekstern* yang berasal dari luar diri karyawan. Selanjutnya faktor intern yang memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain: (a) kematangan pribadi; (b) tingkat pendidikan; (c) keinginan dan harapan pribadi; (d) kebutuhan; (e) kelelahan dan kebosanan; dan (f) kepuasan kerja. Sedangkan faktor ekstern yang memengaruhi motivasi mencakup antara lain: (a) lingkungan kerja yang menyenangkan; (b) kompensasi; (c) supervisi yang baik; (d) adanya penghargaan atas prestasi; (e) status dan tanggung jawab; dan (f) peraturan yang berlaku.

Pada prinsipnya setiap orang yang bekerja selalu memiliki harapan. Harapan antara usaha, kinerja dan kepuasan, menunjukkan persepsi individu bahwa besarnya usaha yang dilakukan masing-masing karyawan akan berpengaruh terhadap tercapainya usaha tadi dalam bentuk kinerja (Umar M;2006) Adanya harapan tentang kinerja dan perolehan menimbulkan adanya kepuasan. Dalam pikiran individu setiap pelaku selalu dihubungkan dengan perolehan. Dengan usaha dan kerja keras, kinerja individu

akan meningkat, dengan sendirinya imbalan yang akan diterima dari usaha dan kerja keras tadi akan meningkat menjadi lebih besar sehingga menyebabkan timbulnya kepuasan. Selanjutnya kematangan pribadi seseorang amat berpengaruh pada motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga agak susah untuk dapat bekerjasama dalam membuat prestasi kerja. Mungkin saja ia dapat dan mampu bekerja sendiri, tetapi belum tentu cocok bila yang bersangkutan berdampingan dengan orang lain dalam memproses hasil akhir. Sebaliknya, orang yang tingkat kematangan pribadinya lebih tinggi, akan lebih mudah termotivasi, bahkan tanpa dimotivasipun yang bersangkutan mau bekerja tekun dalam membuat prestasi. Oleh sebab itu, kebiasaan yang dibawa seseorang semenjak kecil, nilai yang dianut, dan sikap pembawaan seseorang amat memengaruhi motivasi.

1. Hubungan Antara Motivasi Dan Kepuasan Kerja

Kepuasan (*satisfaction*) dan motivasi (*motivation*) sering digunakan secara bergantian dengan pengertian yang hampir bersamaan, padahal kedua kata ini mempunyai perbedaan. Beberapa ahli dan pakar dari teori kepuasan seperti Abraham Maslow (1954:71), McGregor, Frederic Herzberg, dan McDelland, mengokohkan pengertian tentang faktor-faktor di dalam individu yang menyebabkannya bertindak dengan cara tertentu seperti yang diungkap oleh Stoner (1996:84). Menurut pandangan ini, seseorang memiliki kebutuhan dalam dirinya yang membuat mereka bersemangat, tertekan atau termotivasi untuk mengurangi atau memenuhi kebutuhan tersebut. Artinya,

seseorang akan bertindak atau berperilaku menurut cara-cara yang akan membawa ke arah pemuasan kebutuhan mereka, baik kebutuhan yang bersifat fisik maupun kebutuhan yang bersifat logis.

Menurut Maslow (1954:23) hierarki kebutuhan manusia merupakan prediktor dan deskriptor. Oleh karena itu Maslow (1954:24) mendasarkan teorinya pada dua dimensi yaitu: Dimensi pertama: bahwa kebutuhan manusia bergantung pada apa yang telah ia miliki Kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan tidak akan bergerak sebagai motivator, dan Dimensi kedua: bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut disusun dalam hierarki kepentingan. Bila suatu kebutuhan sudah dipuaskan, maka yang lain akan tumbuh untuk dipuaskan.

Teori hierarki kebutuhan Maslow (1954:24) tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan fisik merupakan kebutuhan yang paling kuat dan mendasar di antara kebutuhan yang lain, terutama bagi karyawan pada level bawah. Disadari atau tidak, sesungguhnya pada diri manusia tidak ada kepuasan sempurna pada tingkat kebutuhan apapun. Akan tetapi terlebih dahulu harus dipenuhi kebutuhan-kebutuhan dengan prioritas pertama, kemudian akan terasa adanya kebutuhan-kebutuhan dengan prioritas yang lebih rendah. Teori motivasi di atas berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan dan ketidakpuasan.

Teori Maslow (1954:25) mengasumsikan bahwa setiap orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi (realisasi diri). Dengan kata lain, kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang

lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Selanjutnya, menurut teori ini, apabila suatu kebutuhan telah terpenuhi maka akan berhenti pula daya motivasinya. Sebagai contoh, apabila seseorang menganggap bahwa upah yang telah diterima dari hasil pekerjaannya sudah dianggap cukup tinggi, maka uang bukan lagi menjadi alat motivasi dan akan berganti dengan kebutuhan lain. Demikian seterusnya. Teori ini didasarkan atas anggapan bahwa orang mempunyai kebutuhan untuk maju dan berkembang. Asumsi ini tentunya ada benarnya untuk kasus beberapa karyawan, tetapi belum tentu benar bagi karyawan lainnya. Namun disadari bahwa teori Maslow (1954:26) telah menuai banyak kritik sehingga tingkat validitasnya masih dipersoalkan oleh kebanyakan para ahli. Beberapa riset mencoba memodifikasi hierarki kebutuhan Maslow (1954:26). Lyman W. Porter (1994:28) sedikit telah membantah perubahan mendasar tentang teori kebutuhan Maslow (1954:27). Penelitian Porter menyimpulkan bahwa : 1) Para manajer yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dalam rantai komando organisasi lebih mementingkan realisasi-realisisasi dan otonomi; 2) Manajer pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi kecil merasa lebih puas daripada rekannya yang menjabat sebagai manajer dalam perusahaan besar. Akan tetapi, manajer pada tingkat atas dalam organisasi besar merasa lebih puas daripada rekannya, manajer dalam perusahaan kecil. Seseorang mempunyai kebutuhan dalam dirinya (*inner needs*) yang membuat mereka bersemangat, terdorong, atau termotivasi untuk mengurangi atau memenuhi kebutuhan tersebut (Stoner,1996:84). Artinya, seseorang akan bertindak atau berperilaku menurut cara-cara yang akan membawa ke arah

pemuasan kebutuhan mereka, baik yang bersifat fisik maupun yang bersifat logis.

Dalam teori kepuasan (*satisfaction theory*) (Umar.M 2006:28) mencoba menjawab pertanyaan tentang kebutuhan apa yang dimiliki oleh bawahan untuk mencapai kepuasan dan dorongan apa saja yang menyebabkan munculnya perilaku seseorang. Faktor-faktor tersebut adalah faktor-faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Faktor-faktor tersebut hanya dapat diduga. Implikasinya terhadap para manajer adalah diperlukannya sifat kehati-hatian dalam menentukan perbedaan-perbedaan kebutuhan, keinginan dan tujuan, karena masing-masing individu mempunyai keunikan tersendiri. Sebagaimana telah dinyatakan tadi, pada diri manusia tidak ada kepuasan sepenuhnya pada tingkat kebutuhan apapun, tetapi terlebih dahulu harus dipenuhi kebutuhan-kebutuhan dengan prioritas yang lebih rendah teori Maslow (1954:30). Teori motivasi di atas berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan dan ketidakpuasan.

Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya. Sementara setiap pegawai secara subjektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan kerja sendiri dipengaruhi oleh suatu keadaan sosial (*social frame of reference*) (Fausto Cardoso 1997:42). Kepuasan

kerja pegawai mungkin dipengaruhi oleh kehadirannya pada kerja dan keinginan untuk ganti pekerjaan. Ini juga bisa memengaruhi kesediaannya untuk bekerja. Kesiadaan atau motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus, dan yang berorientasikan pada tujuan. Jadi yang disebut pegawai/karyawan yang bermotivasi adalah pegawai/karyawan yang perilakunya diarahkan pada tujuan organisasi. Aktivitas-aktivitas yang dilakukannya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Berdasarkan fenomena di atas terdapat hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja, yang hubungannya dapat dilihat sebagai berikut (Faustino Cardoso Gones. 1997:31):

Tabel 4. Hubungan antara Motivasi dan Kepuasan Kerja

		Kepuasan	
		Tinggi	Rendah
MOTIVASI	TINGGI	 Nilai positif bagi organisasi dan bagi pegawai	 Nilai positif bagi organisasi dan negative bagi pegawai
	RENDAH	 nilai negatif bagi organisasi dan positive bagi pegawai	 nilai negatif bagi organisasi dan bagi pegawai

Sumber : Faustino Cardoso Gones (1997).

- a. Kuadran pertama menunjukkan pegawai yang motivasi dan kepuasannya tinggi. Ini merupakan keadaan ideal, baik bagi majikan maupun bagi pegawai itu sendiri. Keadaan ini timbul bila sumbangsih yang diberikan pegawai bernilai bagi organisasi, di mana pada gilirannya

organisasi memberikan hasil (*outcomes*) yang diinginkan, diharapkan, atau pantas/layak bagi pegawai.

- b. Kuadran kedua, pegawai termotivasi untuk bekerja dengan baik tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka.
- c. Kuadran ketiga, terdapat kinerja yang rendah dari pegawai yang puas dengan pekerjaannya dan organisasi memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawainya, dan karenanya pegawai tidak mengeluh.
- d. Kuadran keempat, pegawai tidak bekerja, dengan baik dan tidak memperoleh rangsangan yang memuaskan dari organisasi.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*) sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*) (Klinger and Nalbadian 1985:44).

Sejumlah teori telah dikembangkan para sarjana untuk menjelaskan motivasi pekerja di dalam organisasi. Teori-teori itu dapat dikelompokkan kedalam dua kategori utama, yakni (1) *Content* dan (2) *Process*. Teori *Content* meliputi teori-teori

kebutuhan, antara lain dari Maslow (1954). Teori kebutuhan ini menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh stimuli internal (kebutuhan-kebutuhan) tertentu. Oleh karena itu teori ini lebih memperhatikan sebab-sebab internal dan eksternal perilaku pekerja yaitu :

1. *Employee Needs*. Seorang pekerja mempunyai sejumlah kebutuhan yang hendak dipenuhi, yang berkisar pada : a) *existence (biological and safety)*, (b) *relatedness (affection, companionship and influence)* dan (c) *growth (achievement and self-actualization)*. Ini semua merupakan stimuli internal yang menyebabkan pelaku.
2. *Organization incentive*. Organisasi mempunyai sejumlah *rewards* untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pekerja. *Rewards* ini mencakup : (a) *substantive rewards (pay, job security, and physical working conditions)*, (b) *interactive rewards (co-workers, praises, and recognition)*, dan (c) *intrinsic rewards (accomplishment, challenge, and responsibility)*. Faktor-faktor organisasi ini berpengaruh terhadap arah dari perilaku pekerja.
3. *Perceptual outcomes*. Pekerja biasanya mempunyai sejumlah persepsi mengenai: (a) nilai dari *rewards* organisasi, (b) hubungan antara performansi dengan *rewards*, dan (c) kemungkinan yang bisa dihasilkan melalui usaha-usaha mereka dalam performansi kerjanya.

Dari fenomena di atas dapat dilihat bahwa motivasi para pekerja akan saling berbeda, sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin *independent* secara ekonomi, maka sumber motivasinya pun akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana

motivasi tradisional, seperti *formal authority* and *financial incentives*, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kebutuhan akan *growth* dan *achievement*

Berdasarkan teori yang dikembangkan Victor H.Vroom, yakni teori harapan atau model harapan (*expectation model*). Teori ini mengungkapkan bahwa seseorang bekerja adalah untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaannya. Teori ini didasarkan atas tiga komponen yaitu :

1. Harapan (*expectation*) adalah suatu istilah berkenaan dengan pendapat mengenai kemungkinan-kemungkinan atau probabilitas subyektif bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Yakni suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol (0), menunjukkan tidak adanya kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu sampai pada angka +1, yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku (harapan dinyatakan dalam probabilitas). Dalam lingkungan kerja setiap individu (karyawan) mempunyai suatu harapan untuk berusaha berprestasi (*effort performance*). Harapan ini menunjukkan persepsi individu mengenai betapa beratnya mencapai perilaku tertentu. Misalnya, bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan tepat pada waktunya dan kesempatan yang digunakan untuk mencapai perilaku tersebut. Jika individu atau karyawan meramalkan atau mempunyai harapan yang tinggi bahwa jika ia bekerja selama 24 jam sehari, maka ia dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut tepat pada waktunya. Atau sebaliknya, mungkin ia merasakan bahwa

kemungkinan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan hanya 60 persen jika ia bekerja hanya sepanjang hari saja. Harapan tersebut tentunya didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya dan juga didasarkan atas pengalaman-pengalaman sebelumnya.

2. Nilai (*valence*) berkenaan dengan referensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu atau merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu. Misalnya, seorang karyawan memilih bekerja pada bidang yang disenangi saat ini dengan tingkat upah yang cukup memadai daripada dipindahkan ke departemen baru, atau dipindahkan ke tempat lain dengan fasilitas yang memadai tetapi jauh dari keluarga. Suatu nilai atau valensi positif apabila dipilih dan disenangi. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila seseorang mempunyai perilaku acuh tak acuh baik ia mendapatkannya atau tidak. Konsep ini berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua. Misalnya jika seseorang memilih ingin menjadi karyawan yang berprestasi tinggi dalam berkarya (tingkat pertama), karena ia berkeyakinan bahwa dengan prestasi yang tinggi akan menyebabkan adanya kenaikan upah (tingkat kedua).
3. Pertautan (*instrumentality*) merupakan persepsi individu tentang besarnya peluang (*probabilitas*) jika ia bekerja secara efektif: apakah keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya akan terpenuhi? Dengan kata lain, hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan tingkat kedua dan seterusnya.

Perlu dipahami bahwa hasil pada tingkat pertama yang timbul dari perilaku adalah pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil ini mencakup kinerja, produktivitas kerja, kemangkiran, pergantian, dan kualitas dari produktivitas. Sedangkan hasil pada tingkat kedua adalah peristiwa (ganjaran atau hukuman) yang mungkin ditimbulkan oleh hasil pada tingkat pertama, seperti kenaikan upah/gaji, promosi, penerimaan atau penolakan oleh kelompok kerja dan sebagainya.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan Campbell et.al (1993;340), bahwa teori Vroom tentang motivasi berhubungan dengan: (1) arah perilaku, (2) kekuatan respon (yakni usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (3) ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu. Teori ini menilai besar dan arah semua kekuatan yang mempengaruhi individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan paling besar adalah tindakan yang mungkin dilakukan individu tidak akan terlepas karena adanya insentif yang menarik. Sehubungan dengan itu diungkapkan bahwa "model harapan tergantung pada pandangan karyawan tentang hubungan antara upaya, prestasi dan imbalan. Seringkali insentif yang sederhana dan bersifat langsung lebih memotivasi ketimbang insentif yang rumit." (Davis, 1995;94) Apabila konsep-konsep tersebut dipadukan, maka akan muncullah tiga prinsip utama yakni:

1. $P = f(M \times A)$. Bahwa *Performance* (P) adalah fungsi (f) perkalian antara Motivasi (M), yakni kekuatan, dan *Ability* (A) atau kemampuan.
2. $M = f(\sum V_i \times E_i)$. Di mana Motivasi (M) adalah fungsi (f) perkalian antara valensi dari setiap perolehan tingkat

pertama (V_1) dan *Expectancy* (E) atau harapan yang menggambarkan bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh suatu perolehan tingkat pertama. Jika harapan itu rendah, maka motivasinya kecil. Demikian pula, jika valensi dari suatu perolehan itu nol (0), maka nilai mutlak ataupun variasi besarnya harapan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tidak akan mempunyai pengaruh sama sekali.

3. $V_1 = (V_2 \times I)$. Adalah valensi yang berhubungan dengan berbagai macam perolehan tingkat satu (V_1) merupakan fungsi (f) perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat kedua (V_2) dan *Instrumentalities* (I) atau pertautan antara pencapaian perolehan tingkat pertama dengan pencapaian perolehan tingkat kedua.

Pandangan lain tentang teori proses menyatakan bahwa analisis tentang motivasi harus memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang (Atkinson, 1964:68). Sedangkan Bindra (1959:38) menekankan agar motivasi itu diarahkan pada tujuan tertentu (*goal directedness aspect of motivation*). Sedangkan Porter dan Lawler membuat suatu model motivasi yang lebih lengkap dan telah diterapkan dalam studi tentang manajer. bahwa upaya kekuatan dari motivasi dan energi yang dicurahkan tergantung pada nilai imbalan (*reward*) ditambah energi yang menurut seseorang perlu dicurahkan serta probabilitas untuk memperoleh imbalan itu. Persepsi upaya dan probabilitas imbalan itu sebaliknya juga dipengaruhi oleh hasil dari penampilan sesungguhnya (*actual performance*). Artinya, jika seseorang mengetahui bahwa dia mampu mengerjakan suatu tugas atau pernah mengerjakannya maka dia memiliki perkiraan yang baik mengenai besarnya upaya

yang dibutuhkan, dan mengetahui lebih baik tentang probabilitas imbalannya.

Motivasi dapat dikatakan sederhana karena pada dasarnya setiap manusia mudah dimotivasi, dengan cara memenuhi apa yang menjadi keinginannya. Konsep lain dari motivasi adalah kebutuhan atau *needs*, dan rangsangan atau *incentive*. Hubungan antara keduanya sebanding dengan hubungan konsep tujuan dan alat untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga apa yang telah dikemukakan diatas sejalan dengan apa yang dikemukakan Atkinson dalam William G.Scott (1962:83) bahwa kekuatan motivasi untuk melakukan beberapa kegiatan adalah merupakan fungsi dari :

1. Kekuatan yang menjadi alasan bergerak adalah suatu kegiatan dimana didalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk memenuhi suatu kepentingan.
2. Harapan adalah dimana kemungkinan atau keyakinan perbuatan akan mencapai tujuan.
3. Nilai dari insentif dimana ganjarannya demi tercapainya tujuan. Dengan kata lain motivasi adalah meliputi unsur-unsur yang merupakan ciri dari motivasi itu sendiri yaitu *motif*, harapan dan insentif.

3. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja

Bekerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk melaksanakan tugas yang menghasilkan suatu karya kinerja. Faktor pendukung penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur kegiatan sosial yang

menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi. Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan. Pemimpin memberikan dukungan, membantu dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi karyawannya, dan lebih jauh diupayakan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, dalam *Goal Theory* (Suprihanto, 1987) dinyatakan bahwa produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka tingkat produktivitasnya semakin kecil. Pernyataan tersebut di rumuskan sebagai berikut:

$$P = f (M)$$

Dimana : $P = \text{Performance}$
 $M = \text{Motivasi}$

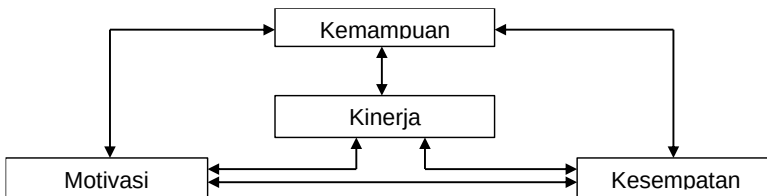
Robbins (1998) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

$$P = f(A \times M)$$

Dimana : A = Kemampuan

M = Motivasi

Secara rinci hubungan antara motivasi, kemampuan dan kesempatan serta pengaruhnya terhadap kinerja dapat diperhatikan pada Gambar 3.

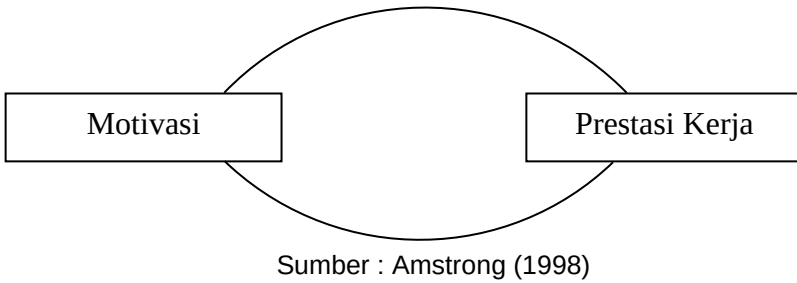


Sumber : Robbins (1998)

Gambar 3. Hubungan antara Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kesempatan serta Kinerja

Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Flippo (1981) menyebutkan beberapa tanda adanya semangat kerja yang baik dari para karyawan adalah motivasi kerja daripada karyawan. Motivasi menyangkut perilaku manusia dimana motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi dan produktivitas atau kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Amstrong (1998)

menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.



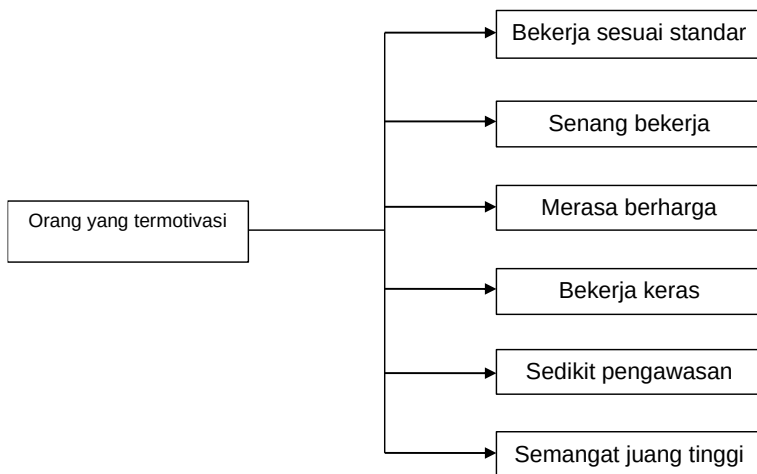
Gambar 4. Hubungan antara Motivasi dengan Prestasi Kerja

Sumber daya manusia yang mempunyai kemauan dan kesediaan untuk bekerja sangat diperlukan perusahaan. Benard dalam Amstrong, (1998), mengemukakan: *the individual is always the basic strategic factor in organization, therefore he must be encouraged to cooperate and to contribute his effort to the organization*. Artinya adalah manusia merupakan faktor strategis organisasi, karena dengan manusia yang bermotivasi tinggi dan produktif akan mampu mengembangkan organisasi tersebut. Polonius dalam Arep dan Tanjung, (2003) menjelaskan bagaimana cara membangkitkan motivasi melalui kemampuan diri sendiri (*self management*), yaitu memberikan penekanan pada:

1. Manajemen fisik yaitu bagaimana secara fisik seseorang tetap segar dan tegap serta lincah dalam bekerja.
2. Manajemen intelektual yaitu bagaimana seseorang mengelola intelektualnya sehingga kemampuan intelektual tersebut tidak menjadi bomerang bagi dirinya sendiri.

3. Manajemen rohani (kalbu) yaitu bagaimana seseorang mengelola tingkat kedekatannya dengan Tuhan dalam bekerja sehari-hari.
4. Manajemen emosi yaitu bagaimana seseorang mengendalikan emosinya pada waktu, tempat dan situasi yang tepat.
5. Manajemen konflik yaitu bagaimana konflik yang terjadi tidak bermuara pada penurunan kinerja, tetapi malah meningkatkan kinerja.

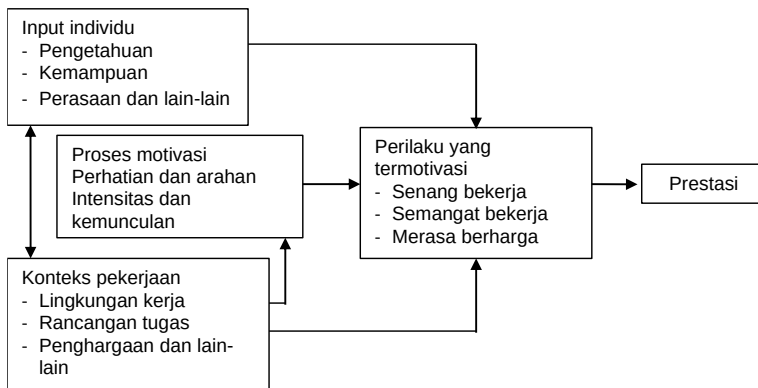
Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi akan membuat orang senang mengerjakan, merasa dihargai atau diakui, dan bekerja keras. Orang yang termotivasi diukur melalui bekerja sesuai standar, senang bekerja, merasa dihargai, bekerja keras, sedikit pengawasan dan semangat juang tinggi.



Sumber : Ishak dan Hendri (2003)

Gambar 5. Ciri-ciri orang yang termotivasi

Mitchell (1998) membentuk suatu model konsep yang menjelaskan motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja. Model tersebut mengintegrasikan berbagai elemen dari beberapa teori yang mengidentifikasi penyebab dan konsekuensi dari motivasi.



Sumber : Mitchell (1998)

Gambar 6. Model Motivasi dan Prestasi Kerja dari Mitchell

Tabel 5 Teori dan Model Motivasi Kerja menurut Beberapa ahli

<u>Maslow (Teori Hierarki Kebutuhan)</u>	<u>Hezberg (Teori Dua Faktor)</u>	<u>Aldefer (Teori ERG)</u>
Motivasi terbagi menjadi 5 tingkatan kebutuhan : kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan interaksi sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.	Terdapat 2 kondisi yang mempengaruhi motivasi seseorang melaksanakan pekerjaannya yaitu faktor pendorong kepuasan kerja (<i>motivating factors</i> atau <i>satisfiers</i>) dan faktor pendorong ketidakpuasan dalam pekerjaan (<i>dissatisfiers</i> atau <i>hygiene factors</i>).	Terdapat 3 tingkatan motivasi : kebutuhan dasar untuk bertahan hidup (<i>existence needs</i>), kebutuhan berinteraksi (<i>relatedness needs</i>), dan kebutuhan menyalurkan kreativitas (<i>growth needs</i>).

<u>Vroom (Expectancy Theory)</u>	<u>Goal Theory</u>	<u>Robbins</u>
Terdapat 3 indikator yang membentuk variabel motivasi, yakni pengharapan/ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.	Produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan.	Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Penelitian ini pengukuran variabel motivasi kerja digunakan teori harapan Vroom dikarenakan bahwa perilaku karyawan dalam bekerja pada dasarnya memiliki tujuan-tujuan tertentu, dimana tujuan yang utama orang bekerja adalah memperoleh penghasilan atau sering dinamakan *incentive* oleh para psikolog, tetapi kebanyakan orang menyebutkan dengan ganjaran keluarga yang nyata, seperti gaji atau bonus. Namun demikian, pujian, promosi jabatan, dan penghargaan lainnya juga menjadi motivasi karyawan dalam bekerja. Di dalam motivasi Vroom hal ini terindikasi dengan jelas pada ketiga indikatornya yaitu ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.

E. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja

yang dirasakan dan demikian sebaliknya. Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap. Pengertian kepuasan kerja mencakup beberapa hal seperti emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Oleh karena itu, kepuasan kerja akan tampak terwujud dalam perilaku dan semangat kerja seseorang. Orang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan semangat kerja yang tinggi, dimana hal tersebut akan mempunyai dampak baik langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas organisasi.

Kajian pola hubungan antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja menjadi bagian yang paling kontroversial dalam wilayah studi perilaku organisasi khususnya manajemen sumber daya manusia. Pendapat yang menunjukkan bahwa kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya dikemukakan oleh Vecchio (1995), yang cenderung mengikuti pandangan bahwa kinerja secara tidak langsung menyebabkan kepuasan kerja. Implikasi adanya kinerja yang baik adalah adanya *reward* baik ekstrinsik maupun intrinsik. Kepuasan akan diperoleh melalui penilaian pekerja terhadap *reward* yang diterima. Apabila pekerja merasa pemberian penghargaan yang diterima tersebut adil, maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat berikut :

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan

kerja diluar pekerjaan berupa besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar ia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya (Locke *et al.*, 1990; Hasibuan, 1999; Luthans, 2002).

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan individual di luar kerja. Pada dasarnya kepuasan kerja dalam bekerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, demikian juga sebaliknya. Jadi kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Misalnya peralatan, lingkungan, kebutuhan psikologi, dan lain sebagainya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi ketidakpuasan seseorang (Handoko, 2003).

1. Teori Kepuasan Kerja

As'ad (1995) mengemukakan teori-teori kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1. Teori Keseimbangan/Keadilan (*Equity Theory*).** Teori ini dikembangkan oleh Adam dalam As'ad, (1995). Komponen-komponen dari teori ini adalah sebagai berikut :

- a. Input. Segala sesuatu yang berharga bagi karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya: pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja dan peralatan kerja.
- b. Outcome. Hasil dari pekerjaan yang dilaksanakannya, misalnya: gaji, status, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi/ mengekspresikan diri.
- c. Comparition. Perihal lain yang dipakai sebagai bahan perbandingan karyawan yang bersangkutan. Misalnya pekerja diperusahaan yang sama, perusahaan lain atau dirinya sendiri pada masa lampau.

Puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input* dengan *outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas tetapi apabila tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* dan *under compensation inequity*.

2. **Teori Perbedaan Kebutuhan (*Discrepancy Theory*)**. Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari yang diharapkan akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*).

Kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan kepuasan apa yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*).

Kepuasan kerja karyawan tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap pada karyawan sebagai kelompok acuan. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg.

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job content*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status, sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengakuan, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai dalam memandang pekerjaan mereka. Variabel kepuasan kerja ini diukur dengan jumlah indikator (Davis dan Newstrom, 1998), meliputi :

- a. Rasa aman bekerja dalam kelompok
- b. Kepuasan terhadap atasan
- c. Kepuasan terhadap pekerjaan
- d. Kepuasan terhadap gaji yang diterima dibandingkan dengan keahlian dan usaha yang memiliki dalam melaksanakan pekerjaan
- e. Kepuasan atau kemajuan yang dicapai sekarang
- f. Kepuasan atas kesempatan untuk maju dalam organisasi di masa yang akan datang

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya (Gibson *et al.*, 1997), kepuasan kerja didasarkan pada :

- a. Kepuasan terhadap rekan kerja
- b. Kepuasan terhadap atasan
- c. Kepuasan terhadap kesempatan untuk maju
- d. Kepuasan terhadap pekerjaan
- e. Kepuasan terhadap gaji/insentif
- f. Kepuasan terhadap perusahaan

Simth *et al.*, dalam Locke *et al.*, (1998) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai indikator, antara lain: pembayaran, pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia, dan rekan kerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu (Rivai, 2005), yakni :

- a. Kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan.
- b. Status dan senioritas, makin tinggi hierarki didalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas.
- c. Kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya.
- d. Kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupan yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Robbins (2003) menjelaskan ada beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja, yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
2. Ganjaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil arti segaris dengan harapan mereka. Bila upah

dilihat dari segi adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

3. Promosi. Kesempatan promosi nampaknya memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena promosi bisa diwujudkan dalam banyak hal, dan bisa berupa imbalan.
4. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan.
5. Rekan sekerja yang mendukung. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan antara interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dan kepuasan. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan kerja ditingkatkan bila penyelia (*supervisor*) langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk prestasi yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
6. *Supervise* (penyelia). Suatu kegiatan pembinaan dengan menerapkan prinsip mengajar, mengarahkan, mengoservasi dan mengevaluasi secara terus menerus pada setiap karyawan yang ada di bawah supervisor tersebut agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya secara baik, terampil, aman, cepat dan tepat secara menyeluruh.

7. Kesesuaian kepribadian pekerjaan. Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja. Orang-orang yang tipe kepribadiannya sebangun dengan pekerjaan berarti memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya sehingga kemungkinan keberhasilan atas pekerjaan tersebut sangat tinggi. Karena kesuksesan ini, mereka mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang lebih tinggi.

Tabel 6. Teori dan Model Kepuasan Kerja menurut Beberapa Ahli

<u>Adam (Teori Keadilan)</u>	<u>Porter (Discrepancy Theory)</u>	<u>Smith et al.</u>
Puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara <i>input</i> dengan <i>outcome</i> dirinya dengan perbandingan <i>input-outcome</i> pegawai lain (<i>comparison person</i>).	Mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.	Kepuasan kerja diukur oleh beberapa indikator, yakni; pembayaran, pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia, dan rekan kerja.
<u>Gibson et al.</u>	<u>Rivai</u>	<u>Robbins</u>
Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan	Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya.	Faktor yang mendorong kepuasan kerja: kerja menantang

kerja didasarkan pada: kepuasan terhadap rekan kerja, atasan, kesempatan untuk maju, pekerjaan, gaji dan perusahaan.	Kepuasan kerja tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yaitu: kepribadian, status dan senioritas, kecocokan dengan minat, dan kepuasan individu dalam hidupnya.	mental, ganjaran yang pantas, promosi, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, supervisi, dan kesesuaian kepribadian-kepribadian.
--	---	---

3. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dari cara pandang pegawai terhadap pekerjaannya dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak pada sikap positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Para pimpinan hendaknya harus senantiasa memonitor Kepuasan kerja pegawai, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran/*turn over* pegawai, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Pada akhirnya hal tersebut akan mengganggu tercapainya visi organisasi. Apabila organisasi memperhatikan dan dapat memberikan Kepuasan kerja pegawai, maka dalam diri pegawai yang bersangkutan akan mempunyai perasaan senang dan gembira lahir batin dalam menghadapi pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat

Kepuasan kerja pegawai tersebut. Semua ini akan mendorong/meningkatkan integritas, komitmen organisasi, prestasi kerja maksimal, dan penciptaan kontribusi terhadap pencapaian visi menjadi nyata. Teori kepuasan kerja menyatakan mengapa seseorang menyenangi pekerjaannya sehingga karyawan dapat berprestasi dengan baik, yang akan bermanfaat untuk kedua belah pihak, baik karyawan itu sendiri maupun organisasi. Teori Kepuasan kerja yang dipelopori oleh Porter (1961) adalah *Discrepancy Theory*. Kepuasan kerja atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh pegawai terhadap berbagai hal yang mudah diperoleh dari pekerjaannya dan yang menjadi harapannya.

Kepuasan kerja akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu pribadi dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar. *Theory Discrepancy* menekankan bahwa Kepuasan kerja orang dalam bekerja dikendari oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan, yaitu kenyataan yang didapat sesuai dengan harapannya. beberapa faktor kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Pegawai akan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Pegawai juga mengharap umpan balik

atas pekerjaan yang telah dilakukan. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, namun pekerjaan yang terlalu menantang juga akan menimbulkan frustrasi bilamana gagal. Pendeknya adalah *the right man on the right place*.

Dari berbagai studi dan penelitian yang dilakukan oleh para ahli, Harrington menyakini, bahwa keterlibatan seluruh pihak di dalam organisasi, seperti yang dilakukan oleh industri Jepang dengan *Hoshin Kanri*, mampu dengan cepat merangsang tumbuhnya berbagai nilai tambah baik bagi kepentingan internal maupun eksternal organisasi, yang akan mempercepat pencapaian kepuasan (Harrington; 1998:232).

F. Kinerja Pegawai

Kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prsetasi setiap individu yang terlihat di dalamnya. Kinerja karyawan atau pegawai pada dasarnya adalah merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tinggi rendahnya kinerja karyawan merupakan ukuran terhadap efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu berakibat pada kinerja kelompok selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

Kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses, kinerja memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Soedarmayanti, 2001).

Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika tujuan yang dapat tercapai dengan baik, maka kinerja dinyatakan baik dan sukses. Kinerja juga dinyatakan sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. (Griffin, 1987; cassio, 1995; Stoloviych and Keeps, 1992; Schermerhom *et al.*, 1991; Donnely *et al.*, 1994; Hersey and Blanchard, 1993; Rivai, 2005).

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = f (A x M x O). artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 1998). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan–rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin

bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

1. Penilaian Kinerja

Notoatmodjo dan Soekidjo (1992) menjelaskan bahwa penilaian kinerja yang baik harus dapat menggambarkan secara akurat tentang apa yang diukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini maka ada 2 hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut, agar penilaian itu efektif maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian standar pelaksanaan kerja menjadi semacam alat ukur kinerja, alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yakni reliabilitas dan validitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila alat itu mengukur apa yang harus diukur, sedangkan alat yang reliabilitasnya tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten.

Pelaksanaan pengukuran atau penilaian terhadap pelaksanaan kinerja dibutuhkan suatu penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Cascio (1995) menyatakan bahwa syarat-syarat dari sistem penilaian kinerja meliputi :

1. *Relevance* artinya bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungan antara

hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

2. *Acceptability* artinya bahwa hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dari kesuksesan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
3. *Reliability* artinya bahwa hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya. Reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: waktu dan frekuensi penilaian.
4. *Sensitivity* artinya bahwa sistem penilaian tersebut cukup peka dalam menunjukkan kegiatan yang berhasil atau gagal dilakukan oleh seorang karyawan. Hal ini sangat penting, Karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dan karyawan yang tidak berhasil.
5. *Practicality* artinya bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas pada karyawan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Menurut model partner-lawyer (dalam Rivai, 2005), kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor :

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan; kebutuhan dan sifat
- d. Persepsi terhadap tugas
- e. Imbalan internal dan eksternal
- f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Rivai (2005) menyebutkan faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan; (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada setiap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Evaluasi terhadap kinerja memberikan masukan untuk pengambilan keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja. Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi berfokus pada keterampilan dan kompetensi karyawan. Nawawi (1997) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja mempunyai tujuan yang berindikator luas yaitu sebagaimana yang diuraikan berikut :

a. Tujuan umum

- a) Penilaian karya atau prestasi bertujuan untuk memperbaiki pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan menggunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi

organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.

- b) Penilaian karyawan bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan ditempatnya bekerja.
- c) Penilaian karyawan secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi atau perusahaan yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan, dan dari hasil tersebut dapat pula diketahui tentang kepuasan kerja atau sebaliknya. Disamping itu dapat pula digunakan untuk menyusun program pengembangan pribadi, pengembangan karier, program pelatihan, dan lain-lain bagi setiap pekerja.
- d) Penilaian karyawan bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Untuk itu hasil penilaian perlu diketahui oleh para pekerja. Dari satu sisi pengetahuan tentang keberhasilannya akan menjadi motivasi untuk mempertahankannya dan bahkan untuk lebih meningkatkannya di masa depan. Sebaliknya informasi kegagalan dapat digunakan oleh organisasi/perusahaan dalam usaha mendorong pekerja memperbaiki kekurangan atau kelemahannya agar

dimasa depan kinerjanya lebih meningkat, penilaian karya bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM.

b. Tujuan Khusus

- a) Penilaian karya bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru atau tindakan memperbaiki (melaksanakan konseling), menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
- b) Penilaian karya bertujuan untuk menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi. Dengan kata lain informasi penilaian karya dapat digunakan untuk keperluan rekrutmen dan seleksi, karena dengan tes yang valid akan diperoleh hasil berupa skor (nilai) yang dapat digunakan untuk memprediksi kemampuan calon pekerja dalam mengisi kekosongan, sehingga dapat diperoleh pekerja yang berkualitas.
- c) Penilaian karya menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feedback*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerja yang berstatus bawahan dapat mempergunakan informasi hasil penilaian karya untuk mengembangkan diri masing-masing secara individual.
- d) Penilaian karya bertujuan untuk menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi

kebutuhan pekerja dalam meningkatkan kinerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya. Dengan demikian informasi penilaian karya dapat dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan materi di dalam kurikulum pelatihan tenaga kerja.

- e) Penilaian karya bertujuan untuk memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik untuk pembidangnya maupun perjenjangannya dalam struktur organisasi/perusahaan. Spesifikasi ini dapat membantu dalam memecahkan masalah-masalah dalam organisasi/perusahaan.
- f) Penilaian karya bertujuan untuk meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama jika penilaian dilakukan dengan metode interview.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kerja menurut Nawawi (1997), diantaranya adalah :

- 1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai.
 - a. Meningkatkan kualitas kerja
 - b. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
 - c. Umpan balik dari kinerja masa lalu yang akurat dan konstruktif
 - d. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki

- e. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
 - f. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas
 - g. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
 - h. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
 - i. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
 - j. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
 - k. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
 - l. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan
2. Manfaat bagi penilai (manajer atau penyelia)
- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
 - b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen secara lengkap
 - c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan bawahannya
 - d. Identifikasi gagasan terhadap peningkatan tentang nilai pribadi

- e. Peningkatan kepuasan kerja
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan
- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer
- j. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan
- k. Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berdaya sesuai dengan harapan dari manajer
- l. Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer
- m. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi

- n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru
- o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan

4. Ukuran-ukuran Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan terhadap hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan kuantitas dan kualitas hasil kerja serta kehadiran (presensi) karyawan. Seperti dikemukakan beberapa ahli berikut ini :

Penilaian kinerja karyawan berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam kurun waktu tertentu yang diukur berdasarkan kuantitas maupun kualitas hasil kerja (Mangkunegara, 2000).

Meier dalam As'ad, (1995) menyatakan bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria penilaian kinerja karyawan, antara lain: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Indikator mana yang lebih penting adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lainnya. Untuk memudahkan pengukuran kinerja ini, lebih lanjut Meier dalam As'ad, (1995) membagi pekerjaan menjadi 2 jenis, yaitu:

1. Pekerjaan produksi, dimana secara kuantitatif orang bisa membuat standar yang obyektif. Hasil produksi seseorang bisa langsung dihitung, dan mutunya dapat dinilai pula melalui pengujian hasil.
2. Pekerjaan non produksi, dimana penentuan sukses tidaknya seseorang di dalam tugas biasanya didapat melalui *human judgements* atau pertimbangan subyektif. Ada beberapa cara

yang umum ditempuh antara lain melalui penilaian (*rating*) oleh atasan, *rating* oleh rekan kerja, dan *self rating*. Karena cara yang demikian ini lebih bersifat subyektif, maka sedapat mungkin diusahakan adanya standar yang obyektif dan kalau tidak memungkinkan baru ke langkah yang kedua.

Menurut Gomes (2000) ada beberapa tipe kriteria penilaian kinerja yang didasarkan atas deskripsi yang spesifik diantaranya adalah :

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dihasilkan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
4. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
5. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
6. *Initiative* semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
7. *Personal qualities* menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Robbins (1998) menjelaskan tentang tiga perangkat kriteria yang populer dalam evaluasi kinerja yakni hasil tugas individual, perilaku dan ciri.

- a. Hasil tugas individual. Tujuan akhir yang diperhitungkan dan bukannya cara mencapai hasil, maka manajemen posisi seharusnya mengevaluasi hasil tugas dari seorang karyawan.

- b. Perilaku. Di dalam banyak kasus, sukar untuk mengenali hasil spesifik yang dapat dikaitkan secara langsung dengan tindakan seorang karyawan, hal ini sesuai untuk personalia dalam staf dan individu yang tugas kerjanya merupakan bagian dari intrinsik dari suatu upaya kelompok. Kinerja kelompok itu mungkin mudah untuk dievaluasi, tetapi sumbangan dari tiap anggota kelompok akan menjadi sulit untuk dikenali dengan jelas.
- c. Ciri. Perangkat kriteria terlemah namun masih digunakan meluas oleh organisasi-organisasi adalah ciri individu. Ciri seperti misalnya mempunyai 'sikap yang baik' menunjukkan 'rasa percaya diri', 'dapat diandalkan' atau 'kooperatif', 'tampak sibuk' atau memiliki 'banyak sekali pengalaman' bisa atau sama sekali tidak bisa dikorelasikan dengan hasil tugas yang positif, tetapi hanya yang naif akan mengabaikan kenyataan bahwa ciri-ciri semacam itu sering digunakan sebagai kriteria menilai tingkat kinerja karyawan.

Tabel 7. Teori dan Model Kinerja Karyawan menurut Beberapa Ahli

<u>Robbins</u>	<u>Mangkunegara</u>	<u>Meier</u>
Kinerja = f (A x M x O) Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.	Kinerja karyawan dibangun oleh dua indikator, yaitu kualitas dan kuantitas hasil kerja.	Kriteria penilaian kinerja karyawan, antara lain: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaannya.
<u>Donnelly et al.</u>	<u>Soedarmayanti</u>	<u>Gomes</u>

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.	Kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.	Kriteria penilaian kinerja, diantaranya adalah: kuantitas kerja, kualitas kerja, kreativitas, kerjasama, kehadiran, inisiatif, dan kualitas pribadi.
---	--	---

BAB IV KERANGKA KONSEPTUAL

Dalam buku ini penulis menggunakan beberapa teori maupun konsep sebagai landasan berpikir. Kerangka pemikiran penulis kembangkan melalui penelusuran dari konsep-konsep dan teori utama tentang gaya kepemimpinan (*leadership style*), budaya organisasi (*organizational culture*) motivasi kerja (*work motivation*), kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan *kinerja (performance)* yang menjadi landasan teori dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian ini.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu organisasi/perusahaan. Penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada seseorang yang memegang jabatan fungsional maupun struktural saja, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Di

dalam organisasi, sejumlah orang harus memainkan peranan sebagai pemimpin sedangkan yang lainnya harus memainkan, peranan sebagai pengikut. Hubungan antar individu dan kelompok dalam organisasi menghasilkan suatu harapan terhadap perilaku kerja individu. Sedangkan kinerja organisasi merupakan hasil dari interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

McClelland (1987:66) berpendapat bahwa "ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja". Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya, McClelland mengemukakan 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu pertama, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. Kedua, berani mengambil risiko. Ketiga, memiliki tujuan yang realistis. Keempat, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. Kelima, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. Keenam, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan (Mangkunegara, 2000:68)

Berdasarkan pendapat McClelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja pegawai, dilakukanlah pengkajian terhadap beberapa teori kinerja. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dari kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja pegawai. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Gibson (1987:79) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dari keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, menurut Gibson (1987:79), mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini, menurut Gibson, banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Gibson (1987) juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya, dan keterampilan berbeda satu dengan lainnya.

Variabel organisasi, menurut Gibson (1987:83) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumberdaya, kepemimpinan, imbalan,

struktur, dan desain pekerjaan. Adapun Kopelman (1986) mengemukakan sub-variabel imbalan akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

Teori yang dikembangkan oleh Gibson dan Kopelman berdasarkan penelitian dan pengalaman yang mereka temukan pada sampel dan komunitas masyarakat negara maju seperti: Amerika Serikat. Pada teori yang mereka sampaikan tidak tampak peran variabel supervisi dan kontrol hubungannya dengan kinerja. Hal ini dimungkinkan kedua variabel tersebut tidak berperan secara signifikan lagi pada tatanan dan budaya masyarakat pekerja Amerika. Artinya budaya kerja pekerja Amerika sudah dalam kondisi tidak membutuhkan kontrol dan supervisi yang ketat dari organisasi dan atasan mereka, tingkat kinerja sudah pada tingkat yang optimum, Dengan kata lain, setiap pekerja melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya dengan pengawasan yang melekat pada setiap pekerja telah berjalan dengan baik. Model teori yang dikembangkan Gibson perlu ditambahkan penekanan khusus terhadap variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan sumberdaya manusia pada kelompok variabel organisasi. Model ini rasanya lebih cocok untuk digunakan sebagai model dasar untuk mempelajari pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja individu.

Dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang suatu organisasi, secara universal suatu organisasi memerlukan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat, serta logistik yang memadai. Dalam

konteks pengelolaan operasional organisasi dalam jangka panjang dan berkesinambungan mempunyai kedudukan sentral yang lebih strategis.

Menurut Fitz (Swasto, 1997:54), mengatakan bahwa perubahan kemampuan pengetahuan sumberdaya manusia, keterampilan dan sikap yang positif akan berakibat terhadap kinerja mereka. Kemampuan seseorang, baik berupa kemampuan pengetahuan maupun kemampuan keterampilan dapat dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja seseorang. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat seseorang. Mereka yang mempunyai pendidikan tinggi akan mempunyai kemampuan pengetahuan dan sikap yang baik. Pendidikan adalah belajar mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Sedangkan pelatihan berkaitan dengan pekerjaan saat ini. pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik kemampuan ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi serta strategi organisasi. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Secara tegas, Kotter dan Heskett meletakkan "budaya organisasi" di tempat pertama sebagai faktor yang mengkondisikan faktor-faktor lain. Penelitian kedua pakar ini membuktikan empat hal yang prinsipil, yaitu:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam masa yang akan datang.

3. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak; budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam organisasi-organisasi yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, secara realistis budaya organisasi dan keberhasilan organisasi memiliki keterkaitan yang erat. Dalam hal kasus di Indonesia, keterkaitan ini masih perlu didalami secara lebih intensif. Sejauh ini, budaya organisasi secara populer diartikan. Sebagai perekat yang mengikat organisasi. Selanjutnya, dapat dimengerti pula bahwa pada organisasi mana pun, terutama organisasi besar, terdapat jenjang maupun kelompok yang berbeda, baik karena tugas, tanggung jawab sesuai dengan posisinya di organisasi, maupun asal usul dari sumber daya manusianya. Perbedaan-perbedaan tersebut perlu dijembatani dengan, penyusunan dan penerapan secara konsisten suatu budaya organisasi yang diharapkan. dapat berfungsi sebagai perekat organisasi.

Di Amerika Serikat telah banyak dilakukan penelitian mengenai budaya organisasi, di antaranya Pettigrew (1979), Porter (1985), Gordon (1988), serta Kotter dan Heskett (1992). Mereka berpendapat bahwa sumbangan yang penting bagi budaya adalah penyesuaian orang-orang yang berbeda dalam setiap organisasi kepada tiga variabel, yaitu administrasi, manajemen, dan *problem solving*. Mintzberg (1979:77) mengemukakan bahwa budaya merupakan fungsi orang-orang yang bekerja di organisasi, cara organisasi dibentuk, dan lingkungan (ekonomi dan teknologi) di mana organisasi itu beroperasi. Denison (1990) menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja ekonomi, tetapi hal

tersebut hanya terjadi pada organisasi yang budayanya partisipatif. Kotter dan Heskett (1992) menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berdampak signifikan pada kinerja ekonomis organisasi. Ada hubungan yang erat antara keputusan-keputusan strategis manajemen puncak dengan budaya yang tumbuh dalam suatu perusahaan. Hal ini berpengaruh pada kinerja perusahaan tersebut (Lorsch, 1988).

Di dalam organisasi, di mana terdapat Kegiatan-kegiatan kelompok, adanya kepemimpinan sangatlah diperlukan, sebab dengan adanya kepemimpinan maka kegiatan kelompok menjadi terarah dan pencapaian tujuan menjadi lebih mudah dan efektif. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan syarat bagi berlangsungnya kehidupan kelompok atau organisasi yang sehat, sesuai dengan tujuan pembentukan kelompok atau organisasi.

Berikut ini dijelaskan hubungan antar masing-masing *variable independen* yang terdiri atas: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja dengan *variable dependen* yaitu Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai. Hubungan variabel Kepemimpinan dan hubungannya dengan budaya organisasi. Kaitan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi didasarkan atas kenyataan bahwa manajer hidup dalam berbagai budaya dan seringkali merupakan instrumen dalam mengelola dan mengembangkan budaya. Karena itu, salah satu kewajiban manajer adalah memahami apa yang dihadapi dan apa yang dikerjakan jika mencoba memajemeni budaya. Sebaliknya, kewajiban bagi pemimpin adalah menciptakan budaya. Kreasi, evolusi dan manajemen budaya adalah apa yang pada gilirannya merupakan kepemimpinan (Schein, 1991:44).

Menurut para teoritis perspektif budaya meneguhkan keterkaitan, antara budaya dan kepemimpinan dengan menyatakan bahwa jika budaya diperkenalkan pada level perusahaan maka akan

lebih jelas terlihat bagaimana budaya dikreasi, ditanamkan dan dikembangkan dan bahkan dirubah. Proses kreasi dan manajemen budaya secara dinamis ini merupakan dua sisi dari satu mata uang (Shein dalam Darma dan Akib, 2004:61). Dengan demikian antara budaya perusahaan dengan gaya kepemimpinan adalah berhubungan dan saling mempengaruhi karena tidak ada pemimpin yang dapat terlepas, dari budaya, sebaliknya dalam berperilaku seorang pemimpin dituntut agar dapat menciptakan suatu budaya perusahaan yang kuat. Satu kesimpulan umum yang muncul dari literature kepemimpinan yakni para pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan satu gaya saja, namun mereka menyesuaikan gaya dengan situasinya. Meskipun tidak disebut secara jelas, budaya tentu merupakan *variable* situasional yang penting dalam menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif (Robbins dan Coulter, 1999:42).

Para teoritisi akhir-akhir ini mulai mengakui dan menyadari peran penting yang dapat dimainkan oleh budaya dalam kehidupan anggota organisasi. Budaya dapat diidentifikasi sebagai elemen potensial dalam kesuksesan organisasi (Peter dan Waterman, 1982; Schein, 1991; Key,1999). Budaya organisasi dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Budaya organisasi yang menekankan agar karyawan yang berperilaku sesuai dengan tuntutan agar bisa mengarahkan pada perilaku yang buruk. Misalnya, manajemen perusahaan mewajibkan setiap karyawan perempuan membuka pakaian sebelum meninggalkan kantor (toko) untuk menghindari adanya kecurangan karyawan dalam bekerja. Key (Salfen, 2004:58) memerlukan bahwa budaya organisasi yang demokratik meningkatkan perilaku yang baik, rasa senang, dan tanggung jawab individu dalam organisasi. Dengan demikian budaya

organisasi sebagai variable independen berpengaruh pada sikap dan perilaku anggota organisasi (pemimpin maupun bawahan),

Luthans (Wirawan,2003:118) menyatakan: *"The word 'style' is roughly equivalent to the way the leader influences followe,; The accompanying, international Application Example indicates that this style may be influenced by cultur..."* Menurutnnya gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya. Budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman berpikir dan bertindak semua anggota dalam mencapai tujuan, serta memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Deal dan Kennedy, 1982; Miller, 1987; Senge, 1990; Hofstede, 1991; Schein, 1992) Nilai-nilai budaya organisasi mencakup: 1) nilai-nilai adaftif, berfokus pada inovasi dan produktifitas, yang mencirikan fleksibilitas dan berhubungan dengan daya adaptasi eksternal; dan 2) nilai-nilai integrative, bertumpu pada kepatuhan dan kebajikan manusiawi, yang mencirikan kontrol diri dan berhubungan dengan daya integrasi internal. Esensi budaya organisasi adalah cara kita melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi memasuki kehidupan berorganisasi sedemikian rupa sehingga mempengaruhi setiap aspek dalam organisasi (Saffold, 1988). Budaya organisasi mempengaruhi hasil-hasil seperti produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan tingkah laku etis (Deal dan Kenne dan, 1982; Denison, 1984; puchi, 1981; Ponser, Kouzes, dan Schmidt, 1985; Prilchard dan Karasick, 1973; Sathe, 1985). Sebagian besar penelitian lebih berkonsentrasi pada dikotomi budaya "kuat lawan lemah" (Deal dan Kennedy, 1982), dengan memberi kesan bahwa budaya mewujudkan beragam tingkat pengaruhi pada anggota sebuah organisasi. Sementara

itu ada beberapa usaha untuk mengamati pengaruh budaya terhadap proses kognitif dimana seseorang memberi makna pada lingkungannya (Denison, 1990; Harris, 1989). Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi itu dapat berperan dalam menciptakan jatidiri, mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi, dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi karyawan (Nimran, 1997:140).

Menurut Hunger dan Wheelen (1996:163), Budaya organisasi memiliki dua atribut penting. Pertama, intensitas; yaitu "seberapa besar para anggota sebuah unit bisnis sepakat pada norma, nilai, atau unsur-unsur budaya lain yang berhubungan dengan unit bisnis tersebut." Atribut kedua, Integrasi yaitu "seberapa besar unit-unit bisnis dalam sebuah organisasi membagi sebuah budaya yang sama." Organisasi dengan budaya dominan yang mengakar kuat biasanya terkendali secara hirarki dan berorientasi pada kekuasaan. Karena budaya organisasi dapat berpengaruh kuat terhadap perilaku seluruh karyawan, maka budaya organisasi dapat berpengaruh besar pada kemampuan perusahaan untuk mengubah arah strateginya. Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari karyawan dalam suatu organisasi ini diperlukan dalam bentuk budaya organisasi yang akan mencerminkan spesifikasi organisasi tersebut. Budaya ini akan menjadi pedoman bagi seluruh individu yang ada di dalam organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya.

Seorang pemimpin berasal dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda-beda Block (Sujak, 1990:58), keterampilan dalam kepemimpinan itu terdiri dari lima macam: 1) pemberi kuasa, 2) intuisi, 3) pemahaman diri, 4) pandangan, dan 5) nilai keselarasan. Yang dimaksud dengan pemberian kuasa (*empowerman*) adalah pembagian kuasa oleh pemimpin terhadap bawahannya. Intuisi (*intution*) adalah keterlibatan manajer dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil risiko, dan membangun kejujuran. Pemahaman diri (*self understanding*) adalah kemampuan untuk mengenali kekuatan-kekuatan / hal-hal positif yang ada pada dirinya dan kemampuan dalam menetapkan upaya mengatasi kelemahan yang ada pada dirinya. Sedangkan pandangan (*Vision*) adalah keterlibatan dirinya dalam mengimajinasi kondisi lingkungan yang berbeda-beda, serta dalam mengimajinasikan suatu kondisi untuk memperbaiki lingkungan organisasi. Nilai keselarasan (*congruence value*) adalah kemampuannya dalam mengetahui dan memahami nilai-nilai yang berkembang dalam organisasinya, nilai-nilai yang dimiliki bawahannya, serta dalam memadukan dua nilai tersebut menuju organisasinya yang efektif.

Organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Drucker (Hersey dan Blancharu, 1982) mengemukakan 'bahwa pemimpin (manajer) merupakan sumbar daya pokok yang paling langka dalam organisasi, "dari setiap seratus pendirian usaha baru, kurang lebih lima level kematangan tertentu." Dengan demikian meskipun supervisi dan arahan rinci pada awalnya diperlukan bagi orang-orang yang memiliki pengalaman sedikit untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri, perlu diketahui bahwa gaya ini hanya merupakan langka pertama.

Nyatanya, para pemimpin perlu diganjar karena membantu perkembangan orang-orangnya sehingga mampu memikul tanggung jawab lebih besar.

Peranan yang dimainkan pemimpin dalam mengembangkan level kematangan orang-orang mereka sangatlah penting. Budaya Teori Z memandang peran sumberdaya manusia penting bagi sukses perusahaan sehingga harus dikoordinasikan untuk mencapai sasaran perusahaan. Untuk itu manajer perlu berbagi wewenang pengambilan keputusan dan mengurangi rintangan akibat perbedaan *artificial* antara manajer dan karyawan serta mengembangkan komunikasi dan tanggung jawab pribadi yang lebih besar atas hasil kerja serta penghargaan atas kinerja individu dan kelompok (Ouchi,1981;Plenert,1999). Kerja sama kelompok merupakan prinsip mengelola organisasi abad 21 sebagai alternatif yang akan menggantikan hirarki, memberi kepercayaan, integritas dan hasil terobosan berdasarkan konsensus, rasa memiliki dan pensejajaran dalam semua aspek (Bethel,1994; Marshal, 1995); Smith, 1998). Tendensi pola organisasi masa depan yang strukturnya horizontal berciri: kompetensi, multi spesialis, hubungan personal, koordinasi lateral, kontrol mandiri, kerja kelompok dan organisasi belajar (Giffor & Pinchot, 1993; Senge, 1990:201).

Likert (Hersey & Blanchard, 1982:88) menemukan bahwa supervisor yang berorientasi pegawai yang menerapkan supervisi umum cenderung mengepalai bagian-bagian yang berproduksi lebih tinggi dibandingkan dengan para supervisor berorientasi tugas yang menyelia secara ketat. Likert menemukan dalam studinya bahwa bawahan umumnya sangat tanggap dengan harapan tinggi dengan yang benar-benar yakin atas diri mereka dan karenanya mereka berusaha mewujudkan harapan itu. Prestasi tinggi yang mereka

hasilkan akan memperkuat kepercayaan pimpinan terhadap mereka; lagi pula lebih mudah mempercayai dan menghormati orang-orang yang memenuhi atau melampaui harapan anda. Suatu organisasi atau perusahaan berjalan melalui suatu proses, dan proses tersebut tidak lepas dari pengaruh kondisi usaha (*enterprise*) organisasi dan budaya dalam organisasi tersebut. Dalam interaksinya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Dalam organisasi juga terjadi hal yang sama yaitu dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi. Wheelen & Hunger (1986) (dalam Nimran, 1997:136) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu: 1) Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja; 2) Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan; 3) Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu *system social*; 4) Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk. Dari pengertian ini dapat dikatakan bahwa budaya organisasi/perusahaan sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi/perusahaan yang efektif.

Interaksi antara pegawai dan organisasi (visi, misi, nilai, tujuan, sistem dan proses) dari waktu ke waktu berefek kepada perkembangan budaya organisasi. Pengertian kultur organisasi adalah suatu tatanan aturan, interkoneksi, yang biasanya tidak tertulis, yang diikuti oleh setiap individu atau aktor dalam organisasi itu. Aturan atau norma tidak tertulis ini merupakan pedoman, bagaimana seyogyanya individu atau kelompok harus berperilaku

(Ilyas, 2002:143). Para antropolog menyebut aturan tidak tertulis sebagai ruang kerja (*workscape*). Ruang kerja ini dapat produktif atau dapat juga sebaliknya. Pada ruang kerja yang produktif, peraturan mendukung dan mendorong setiap pegawai untuk menampilkan kinerja tinggi. Kalau kita lihat secara alamiah ruang kerja produktif mempunyai beberapa karakteristik tertentu. Terdapat 6 dimensi proses untuk terciptanya ruang kerja yang produktif (Ilyas, 2002:150-152), yaitu:

- a) Visi, Tujuan bersama, dan Kepemimpinan. Ruang kerja produktif dikembangkan direkat bersama-sama oleh visi, dan tujuan dan atau goal bersama. Keberadaan seseorang menjadi anggota organisasi karena mereka mempunyai visi dan tujuan yang sama dengan kelompok dan atau organisasi. Peran pemimpin dalam organisasi adalah memfasilitasi agar fungsi dan tanggung jawab setiap anggota menjadi fokus. Pemimpin harus mengembangkan partisipasi sehingga tercipta tujuan bersama dan pemimpin harus tetap konsisten terhadap fokus yang akan dicapai oleh organisasi. Tindakan kontinyu pemimpin untuk memperkuat usaha mencapai tujuan dan nilai kelompok merupakan gambaran dari visi organisasi secara keseluruhan. Peran pemimpin secara konsisten menentukan, mendiskusikan, dan mengintegrasikan tujuan dan visi kelompok dengan tujuan dan visi organisasi.
- b) Berbagi nilai dan kerja kelompok. Pada ruang kerja, produktif, pegawai saling percaya dan menerima individu lain. Mereka menegakkan tujuan bersama melalui kepercayaan dan pengertian. Mereka berusaha bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut.
- c) Otonomi individual dan kebebasan. Pada ruang kerja produktif, tugas yang harus diselesaikan, dan kompetensi pegawai lebih penting dari posisi maupun jabatan. Biasanya kelompok kerja lebih

perhatian pada berbagi keterampilan dan keahlian dibandingkan memperhatikan struktur organisasi. Pegawai mau berusaha keras karena pekerjaan, dalam hal ini keahlian telah menjadi identitas mereka. Pekerjaan merupakan media untuk bergulat dengan pengetahuan dan merupakan proses belajar bagi setiap pegawai dalam kelompok. Hubungan kerja positif via umpan balik dan pemecahan masalah. Pada ruang kerja produktif pegawai fokus kepada kinerja kepada status maupun tingkat posisi dalam organisasi. Yang menjadi sentral mereka adalah bagaimana mencapai tujuan bersama bukan jabatan. Pada ruang kerja produktif atmosfer memberi dan menerima, belajar, terus meneliti untuk menemukan, cara untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa menjadi fokus setiap individu.

- d) Fokus manajemen. Ruang kerja produktif selalu mendukung proses pencapaian tujuan bersama. Setiap pegawai dilengkapi instrumen yang dibutuhkan untuk mencapai sukses. Manajemen membantu untuk menentukan kendala dan berusaha menghilangkan atau mengurangnya, sehingga setiap pegawai dapat menghasilkan produk dan jasa yang bermutu. Manajemen memberikan fasilitas sumber daya untuk mencapai tujuan seperti: tenaga kerja, material, peralatan, pelatihan, dan lain-lain.
- e) Struktur kerja. Pada ruang kerja produktif, setiap pegawai mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan. Mereka mengetahui ketrampilan apa yang dibutuhkan dan bagaimana mengaplikasikannya untuk menghasilkan kinerja tinggi. Pada budaya kerja seperti ini, setiap mitra gagal mencapai tujuannya (Handoko, 1998). Untuk melaksanakan sebuah pekerjaan, seseorang dituntut memiliki kemampuan yang merujuk kesuatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas (yang

dibebankan kepadanya) dalam suatu pekerjaan (Robbin,1996). Olehnya itu, untuk meningkatkan kapasitas bagi setiap karyawan dalam suatu organisasi dibutuhkan suatu pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi itu.

Menurut Siagian (2002:95) bahwa strategi di bidang manajemen operasional sangat penting dirumuskan dan ditetapkan secara tepat karena strategi tersebut harus mampu menuntun para manajer yang bersangkutan, yaitu para manajer operasional, dalam mengambil keputusan mengenai berbagai hal seperti: (a) sifat dasar dari sistem manajemen operasional dalam perusahaan, (b) keseimbangan antara berbagai masukan dan keluaran, (c) lokasi berlangsungnya kegiatan operasional, (d) rancang bangun fasilitas kerja dan (e) perencanaan dan penyusunan program operasional yang terjadi dari hari ke hari.

Sedangkan Ouchi, 1981; Peter & Austin, 1985; Plener, 1999. cara menciptakan kinerja unggul dalam jangka panjang adalah: 1) sangat peduli terhadap pelanggan dengan menyajikan produk berkualitas dan pelayanan yang memuaskan, 2) menghargai kinerja karyawan, 3) pengembangan inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Pandangan ini senada dengan prinsip Kaizen, yang mengatakan bahwa perbaikan berkelanjutan yang melibatkan setiap orang, baik manajer maupun karyawan. Filosofi Kaizen menganggap cara hidup dan kerja kita perlu diperbaiki setiap waktu, serta membantu perusahaan menerapkan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan mengembangkan strategi yang menjamin perbaikan berkelanjutan (Imai, 1991:136).

Selain itu, suatu organisasi memiliki kultur inti yang mendominasi anggota organisasi secara keseluruhan. Suatu organisasi bisa memiliki kultur yang kuat dalam arti dianut secara

luas, teguh, dan konsisten oleh para anggotanya. Namun demikian, kultur yang kuat harus cocok baik secara intern maupun ekstern (Syafri Mangkuprawira, 1999:141). Adapun kecocokan intern berarti kultur organisasi itu cocok dengan teknologi yang digunakan. Contoh, teknologi rutin yang digunakan untuk situasi yang stabil akan cocok dengan kultur yang menekankan sentralisasi kewenangan dan inisiatif perorangan yang terbatas. Sebaliknya adalah teknologi non-rutin. Sedangkan kecocokan ekstern berarti bahwa kultur ditumbuhkan sesuai strategi dan lingkungan. Sebagai contoh, strategi berorientasi pasar cocok untuk lingkungan yang dinamis dan memerlukan kultur yang menekankan inisiatif perorangan, toleransi konflik, dan komunikasi. Sebaliknya adalah strategi berorientasi produk.

Burns (1992:142) menyebutkan bahwa penyebab utama seorang karyawan mengundurkan diri dari pekerjaan adalah rasa ketidakpuasan. Rasa tidak puas tersebut dapat timbul karena ketidakcocokan dengan atasan, kondisi kerja, profesi pekerjaan itu sendiri, gaji, atau lokasi geografis dan tempat kerjanya. Di lain pihak, tidak mungkin bagi suatu perusahaan untuk menghilangkan seluruh penyebab potensial dari munculnya rasa tidak puas di antara para karyawannya. Konsekuensinya adalah perusahaan tersebut harus berusaha mencari faktor-faktor yang menjadi penyebab utama tersebut melalui penyelidikan atau penelitian.

Dengan kata lain, Burns berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan, terutama karena berkaitan erat dengan sikap dan perilaku kerja karyawan dan lebih jauh lagi pada kinerjanya. Pendapat ini juga didukung oleh Robbins (1993:177) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada perilaku umum individu mengenai pekerjaannya. Seseorang yang memiliki

kepuasan kerja tinggi cenderung akan bertindak laku positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya seseorang yang merasa tidak puas akan bersikap negatif.

Robbins juga mengemukakan bahwa dampak dari adanya rasa ketidakpuasan seorang karyawan bisa dibagi menjadi 4 (empat), yaitu; keluar (*exit*), bersuara (*voice*), kesetiaan (*loyalty*), dan menentang (*neglect*). Perilaku keluar (*exit*) dan menentang (*neglect*) mempengaruhi kinerja perusahaan secara umum, yaitu produktivitas, absensi, dan pengunduran diri. Sedangkan bersuara (*voice*) dan kesetiaan (*loyalty*) mengarah kepada sikap dan perilaku yang sifatnya konstruktif, seperti berusaha mengembangkan kondisi kerja yang menyenangkan, atau menunggu perbaikan kondisi karena adanya rasa percaya dan kesetiaan terhadap perusahaan.

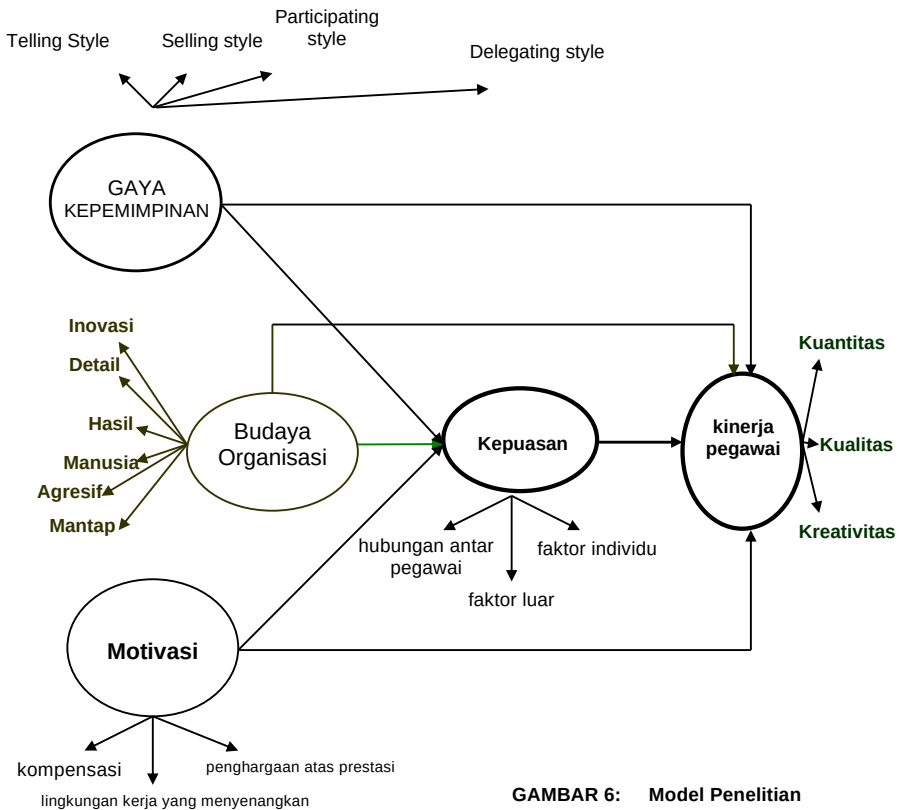
Di samping itu, masih menurut Robbins (1993:622), kepuasan kerja seseorang akan tinggi bila ada keselarasan antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi. Selanjutnya Robbins memberikan contoh bahwa sebuah organisasi yang budayanya menekankan pada tugas-tugas individual, tidak mementingkan pengarahan yang ketat, dan memberi imbalan berdasarkan prestasi yang tinggi, biasanya akan berhasil baik bila mempekerjakan karyawan yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi dan menyukai otonomi. Ia juga menyatakan bahwa kinerja dan kepuasan kerja seorang karyawan cenderung meninggi jika nilai-nilai atau budaya yang tercermin dari sikap dan perilaku yang dianutnya memiliki kesesuaian dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan deskripsi tersebut maka diduga bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja ikut berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai.

- a. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para bawahan atau pengikutnya. Pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis, dalam arti gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya. Dengan kata lain seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku yang berbeda dalam mempengaruhi para bawahan atau pengikutnya. Adapun dimensi gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui: 1) *Telling Style*, 2) *Selling style*, 3) *Participating style*, 4) *Delegating style*,.
- b. Budaya Organisasi adalah cara pegawai mengerjakan segala sesuatu dalam perusahaan, dengan mengacu kepada nilai-nilai dan keyakinan bersama (kolektif). Adapun dimensi budaya organisasi yang diukur dalam penelitian ini adalah 1) *Inovasi & Pengambilan Risiko*, 2) *Perhatian Terhadap Detail*, 3) *Orientasi Hasil*, 4) *Orientasi Manusia*, 5) *Orientasi Tim*, 6) *Keagresifan*, 7) *Kesfabilan*.
- c. Motivasi kerja adalah pola kerja sinerjik di mana setiap para pegawai berdasarkan pendapat mereka akan keinginan, keyakinan dan harapan yang mereka miliki. Selanjutnya faktor ekstern yang memengaruhi motivasi dapat mencakup antara lain: (a) lingkungan kerja yang menyenangkan; (b) kompensasi; (c) adanya penghargaan atas prestasi;
- d. Kepuasan Kerja adalah meliputi: (1) *hubungan antar pegawai* (hubungan antara atasan dan bawahan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan teman kerja, sugesti teman kerja dan emosi), (2) *faktor individu* (sikap, umur dan jenis kelamin), dan (3) *faktor luar* (keluarga, rekreasi, dan pendidikan). Faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja adalah *faktor individual* (umur,

kesehatan, watak, dan harapan), *faktor sosial* meliputi: hubungan kekeluargaan, kebebasan politik, dan hubungan kemasyarakatan

Berdasarkan deskripsi hubungan antar variable tersebut di atas, maka dapat dikembangkan model pemikiran sebagai berikut:



GAMBAR 6: Model Penelitian

BAB V IMPLIKASI

A. Distribusi Tanggapan atas Variabel

1. Gaya Kepemimpinan

Diskriptif hasil penelitian memberikan penjelasan mengenai hasil jawaban atau tanggapan masing-masing responden tentang Gaya Kepemimpinan Pemerintah Kabupaten Kolaka, dalam kaitannya dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dengan pembobotan variabel penelitian.

Tabel 8 : Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan

Indikator	Sikap Responden	Frekwensi	Persen (%)
1 Gaya mengarahkan	a) Sangat Setuju (5)	35	18,20
	b) Setuju (4)	84	43,80
	c) Cukup Setuju (3)	47	24,50
	d) Kurang Setuju (2)	24	12,45

	e) Tidak Setuju (1)	2	1,00
	Jumlah	192	100
2 Gaya menawarkan/menjual	a) Sangat Setuju (5)	37	19,30
	b) Setuju (4)	77	40,10
	c) Cukup Setuju (3)	63	32,80
	d) Kurang Setuju (2)	15	7,80
	e) Tidak Setuju (1)	0	0,00
	Jumlah	192	100
3 Gaya partisipasi	a) Sangat Setuju (5)	36	18,80
	b) Setuju (4)	72	37,50
	c) Cukup Setuju (3)	59	30,70
	d) Kurang Setuju (2)	18	9,40
	e) Tidak Setuju (1)	7	3,60
	Jumlah	192	100
4 Gaya pendelegasian wewenang	a) Sangat Setuju (5)	49	25,50
	b) Setuju (4)	84	43,80
	c) Cukup Setuju (3)	33	17,20
	d) Kurang Setuju (2)	17	8,90
	e) Tidak Setuju (1)	9	4,70
	Jumlah	192	100

Sumber : Data Primer Setelah diolah 2011

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlangsung secara terus menerus pada suatu organisasi atau instansi.

Tabel 9 : Distribusi Tanggapan Responden Terhadap budaya organisasi

Indikator	Sikap Responden	Frekwensi	Persen (%)
1 Inovasi	a) Sangat setuju (5)	37	19,30
	b) Setuju (4)	84	43,80
	c) Cukup setuju (3)	50	26,00

	d) Kurang setuju (2)	11	5,70
	e) Tidak setuju (1)	10	5,20
	Jumlah	192	100
2 Resiko	a) Sangat setuju (5)	34	17,70
	b) Setuju (4)	66	34,40
	c) Cukup setuju (3)	60	31,30
	d) Kurang setuju (2)	14	7,30
	e) Tidak setuju (1)	18	9,40
	Jumlah	192	100
3 Perhatian thdp detail	a) Sangat setuju (5)	35	18,20
	b) Setuju (4)	69	35,90
	c) Cukup setuju (3)	44	22,90
	d) Kurang setuju (2)	31	16,10
	e) Tidak setuju (1)	13	6,80
	Jumlah	192	100
4 Orientasi hasil	a) Sangat setuju (5)	43	22,40
	b) Setuju (4)	68	35,40
	c) Cukup setuju (3)	54	28,10
	d) Kurang setuju (2)	24	12,50
	e) Tidak setuju (1)	3	1,60
	Jumlah	192	100
5 Orientasi tim	a) Sangat setuju (5)	34	17,70
	b) Setuju (4)	72	37,50
	c) Cukup setuju (3)	51	26,60
	d) Kurang setuju (2)	27	14,10
	e) Tidak setuju (1)	8	4,20
	Jumlah	192	100
6 Keagresifan	a) Sangat setuju (5)	21	4,70
	b) Setuju (4)	57	29,70
	c) Cukup setuju (3)	81	42,20
	d) Kurang setuju (2)	24	12,58
	e) Tidak setuju (1)	9	4,70

	Jumlah	192	100
--	---------------	------------	------------

Sumber : Data Primer Setelah diolah 2011

3. Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka sangatlah bervariasi, berikut distribusi responden terhadap motivasi dalam menyelesaikan tugas/ pekerjaannya :

Tabel 10 : Distribusi Tanggapan Responden Terhadap motivasi pegawai

Indikator	Sikap Responden	Frekwensi	Persen (%)
1 Mendiskusikan pekerjaan	a) Sangat setuju (5)	42	21,90
	b) Setuju (4)	56	29,20
	c) Cukup setuju (3)	70	36,50
	d) Kurang setuju (2)	21	10,90
	e) Tidak setuju (1)	3	1,60
	Jumlah	192	100
2 Menciptakan cara kerja	a) Sangat setuju (5)	29	15,10
	b) Setuju (4)	64	33,30
	c) Cukup setuju (3)	61	31,80
	d) Kurang setuju (2)	29	15,10
	e) Tidak setuju (1)	9	4,70
	Jumlah	192	100
3 Prestasi mendapatkan pujian	a) Sangat setuju (5)	30	15,60
	b) Setuju (4)	66	34,40
	c) Cukup setuju (3)	66	34,40
	d) Kurang setuju (2)	23	12,00
	e) Tidak setuju (1)	7	3,60
	Jumlah	192	100
4 Prestasi	a) Sangat setuju (5)	17	8,90
	b) Setuju (4)	140	72,90

mendapatkan penghargaan	c) Cukup setuju (3)	33	17,20
	d) Kurang setuju (2)	2	1,00
	e) Tidak setuju (1)	0	0
	Jumlah	192	100
5 Jabatan sesuai kemampuan	a) Sangat setuju (5)	11	8,90
	b) Setuju (4)	137	71,40
	c) Cukup setuju (3)	40	20,80
	d) Kurang setuju (2)	4	2,10
	e) Tidak setuju (1)	0	0
	Jumlah	192	100

Sumber : Data Primer Setelah diolah 2011

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan kepuasan atas hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap kepuasan kerja, dapat dilihat pada Tabel 11 berikut :

Tabel 11 : Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Pegawai

Indikator	Sikap Responden	Frekwensi	Persen (%)
1 Gaji sesuai harapan	a) Sangat setuju (5)	11	5,70
	b) Setuju (4)	105	54,70
	c) Cukup setuju (3)	71	37,00
	d) Kurang setuju (2)	5	2,60
	e) Tidak setuju (1)	0	0,00
	Jumlah	192	100
2 Insentif sesuai hasil kerja	a) Sangat setuju (5)	32	16,70
	b) Setuju (4)	49	25,50
	c) Cukup setuju (3)	69	35,90
	d) Kurang setuju (2)	28	14,60

	e) Tidak setuju (1)	14	7,30
	Jumlah	192	100
3 Mendapatkan jabatan setingkat lebih tinggi	a) Sangat setuju (5)	28	14,60
	b) Setuju (4)	65	33,90
	c) Cukup setuju (3)	64	33,30
	d) Kurang setuju (2)	30	15,60
	e) Tidak setuju (1)	5	2,60
	Jumlah	192	100
4 Mendapatkan jabatan sesuai bidang keahlian	a) Sangat setuju (5)	26	13,50
	b) Setuju (4)	67	34,90
	c) Cukup setuju (3)	59	30,70
	d) Kurang setuju (2)	30	15,60
	e) Tidak setuju (1)	10	5,20
	Jumlah	192	100

Sumber : Data Primer Setelah diolah 2011

5. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pelatihan, dapat dilihat pada Tabel 12 berikut :

Tabel 12 : Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Indikator	Sikap Responden	Frekwensi	Persen (%)
1 Sesuai standar kualitas	a) Sangat setuju (5)	25	13,00
	b) Setuju (4)	60	31,30
	c) Cukup setuju (3)	67	34,90
	d) Kurang setuju (2)	30	15,60
	e) Tidak setuju (1)	10	5,20
	Jumlah	192	100
2 Sesuai standar	a) Sangat setuju (5)	22	11,50
	b) Setuju (4)	59	30,70

kuantitas	c) Cukup setuju (3)	68	35,40
	d) Kurang setuju (2)	31	16,10
	e) Tidak setuju (1)	12	6,30
	Jumlah	192	100
3 Sesuai standar jam kerja	a) Sangat setuju (5)	9	4,70
	b) Setuju (4)	35	18,20
	c) Cukup setuju (3)	87	45,30
	d) Kurang setuju (2)	47	24,50
	e) Tidak setuju (1)	14	7,30
	Jumlah	192	100

Sumber : Data Primer Setelah diolah 2011

B. Pengaruh antar Variabel

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Pegawai

Temuan dalam penelitian ini sesuai dengan teori Chruch (1997) menjelaskan bahwa kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana pimpinan menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin. Pemimpin bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan pegawai lainnya. Dalam hubungannya antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dari hasil penelitian Mc Neese dan Smith (1996) bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai. Demikian pula Shea (1999) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Guritno (2004) dalam Masrukhin & Waridin (2006) menunjukkan bahwa perilaku gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (terutama pada bawahan).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Dubrin (2005 : 3) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Memperkuat teori Alan, Geoffrey and James (1990); Steers (1996) mengatakan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok, maka implikasi penting yang terkandung di dalamnya adalah bahwa: 1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut; 2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pimpinan dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya; dan 3) adanya kemampuan menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara menjadi bagian dari strategi manajer atau pimpinan yang sangat penting

Temuan ini sesuai dengan Gibsons (2003) mengatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara pimpinan dengan kepuasan kerja bawahan. Alasan yang efektif harus mampu memberikan pengarahan dalam usaha pekerja mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan harus mampu mempengaruhi

perilaku bawahannya dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi, baik secara individu maupun kelompok.

Temuan penelitian ini berbeda dengan temuan Ida Bayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif namun signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, perbedaan hasil penelitian ini disebabkan beberapa faktor diantaranya adalah lokasi penelitian yang berbeda, dimana brahmasari dan suprayetno melakukan penelitian di PT Hei International Wiratama Indonesia, dengan jumlah populasi 1.737 orang pegawai dan sampel 325 orang pegawai, waktu pelaksanaan 2 September 2008, karakter responden dan indikator variabel ada yang sama dan ada yang berbeda. Indikator kepemimpinan yang digunakan sama, namun indikator variabel kepuasan berbeda dimana indikator kepuasan adalah kompensasi, kondisi kerja, sistem administrasi dan kebijakan dan kesempatan untuk berkembang.

Memperkuat temuan Mine Sancar (2009), *Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus* (Prilaku Kepemimpinan terhadap prinsip Sekolah hubungannya dengan Kepuasan Guru di Cyprus Utara), faktor-faktor yang diteliti adalah *school principals* (prinsip sekolah), *leadrship* (kepemimpinan), *behavior* (prilaku), *consideration* (pertimbangan), *initiation of structur* (struktur inisiasi) dan *Job satisfaction* (kepuasan kerja). Populasi berjumlah 2.200 dengan jumlah responden 599 orang. Metode yang digunakan adalah regresi berganda dan Variabel yang paling berpengaruh adalah kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya

hasil dari pelaksanaan aktivitas menajerial kepemimpinan yang dijalankan mempunyai positif dalam organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak mengarahkan dan menawarkan akan menyebabkan pegawai dapat mencapai dan merasakan kepuasan dalam bekerja, dan dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian pegawai atau bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi.

Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Surah An Nur (24) ayat 55) sbb:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي
الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي
أَرْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي
شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

syungguh syungguh akan menjuaikan mereka berkuasa di muka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan syungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apa pun dengan Aku. Dan barang siapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis diperoleh estimasi parameter atau koefisien regresi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan bernilai positif yang berarti apabila budaya organisasi ditingkatkan maka akan memberikan pengaruh peningkatan kepuasan kerja pegawai dengan nilai critical ratio atau uji t-Hitung lebih besar dari nilai t-Tabel. Nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa budaya organisasi pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Artinya semakin tinggi budaya organisasi Pemerintah Kabupaten Kolaka, maka kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin tinggi juga, demikian pula sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Kolaka, maka kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin rendah pula, dengan asumsi faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tetap konstan.

Hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kepuasan kerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditandai dengan koefisien jalur positif dengan inner weight yang juga positif. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Kolaka.

Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi Pemerintah Kabupaten Kolaka makin meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sesuai persepsi responden bahwa dengan meningkatkan budaya organisasi maka pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. budaya organisasi dapat ditingkatkan dengan memperhatikan variabel pembentuk atau

variabel manifestasinya yang meliputi budaya kerja inovatif, budaya kerja dengan memperhatikan resiko, budaya kerja dengan sistem terinci, budaya kerja dengan berorientasi hasil, budaya kerja dengan berorientasi tim dan budaya kerja agresif.

Berdasarkan dengan hasil temuan dalam penelitian ini yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada Pemerintah Kabupaten Kolaka dan berdasarkan rumusan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis *kedua diterima* yang menyatakan bahwa budaya organisasi *berpengaruh signifikan terhadap* kepuasan kerja pegawai

Temuan penelitian ini mendukung temuan Setya Budi, (2008), Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi di Kepolisian Negara RI Sektor Kepolisian Negara RI Daerah Jawa Timur), dalam temuannya mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi dengan indikator inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan, kekuasaan terpusatbirokratis, distribusi kekuasaan dan perilaku kepemimpinan, stress, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan indikator kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap penghasilan, kepuasan terhadap kepemimpinan, kepuasan terhadap sistem promosi jabatan dan kepuasan terhadap lingkungan organisasi.

Mendukung temuan Ida Bayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), yang menyatakan bahwa budaya organisasi dengan indikator (nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, sistem imbalan, toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar, orientasi pada rincian pekerjaan dan orientasi pada tim

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan indikator (kompensasi, kondisi kerja, sistem administrasi dan kebijakan perusahaan dan kesempatan untuk berkembang. Mendukung hasil penelitian Koesmono (2005) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat tentang budaya organisasi yang dikemukakan beberapa para ahli sebagai berikut : Marcoulides dan Heck (1993) dalam brahmasari (2004 : 16), Schein dalam Tika (2002), Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006:16), Robbins (2001:528) dalam Koesmono (2005 : 79).

Budaya organisasi merupakan suatu bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown,1998:34). Robbins, (2003:525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dari dilakukan oleh anggota organisasi, yang dengan demikian maka suatu organisasi bisa diperbedakan dengan organisasi lainnya.

3. Pengaruh Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis diperoleh estimasi parameter atau koefisien regresi pengaruh motivasi pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai dengan bernilai positif yang berarti apabila motivasi ditingkatkan maka akan memberikan pengaruh peningkatan kepuasan kerja pegawai dengan nilai critical ratio atau uji t-Hitung lebih besar dari nilai t-Tabel. Nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai Pemerintah

Kabupaten Kolaka berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka, maka kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin tinggi juga, demikian pula sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin rendah pula, dengan asumsi faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai tetap konstan.

Hubungan antara variabel motivasi kerja pegawai dengan variabel kepuasan kerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditandai dengan koefisien jalur positif dengan inner weight yang juga positif. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Kolaka.

Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai makin meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sesuai persepsi responden bahwa dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja pegawai. Motivasi kerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperhatikan variabel pembentuk atau variabel manifestasinya yang meliputi ekspektasi atau memperhatikan harapan-harapan pegawai, instrumentalis dengan memberikan pujian dan penghargaan atas pekerjaan yang telah dikerjakan pegawai, serta valensia dengan menempatkan pada jabatan yang sesuai kompetensi dan latar belakang pengetahuan dan keterampilan pegawai.

Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai sangat signifikan. Dengan demikian, *hasil penelitian ini menyimpulkan untuk menerima hipotesis 3 bahwa Motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.*

Temuan penelitian ini mendukung temuan Hermanto, (2007), dan mendukung temuan Ida Bayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di Pemerintah Kabupaten Kolaka, mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai bawahannya.

Teori yang mendukung dan memiliki relevansinya dengan penelitian ini adalah motivasi dari Maslow (Gibson *et al.*,1997:49). Suatu teori motivasi manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas: kebutuhan fisiologis,kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan social,kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri;

Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pertama yang harus terpenuhi lebih dahulu, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam pemenuhan akan makan, minum, perumahan, seks, istirahat dan lain-lain. Pemenuhan kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar karena merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagai manusia normal dan untuk memenuhi kebutuhan biologisnya. Dalam penerapannya pada organisasi bisa berupa gaji, ruang dan waktu istirahat yang cukup, istirahat makan siang, udara yang bersih, air untuk minum, cuti untuk liburan serta balas jasa; Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), merupakan kebutuhan kedua setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan ini meliputi perlindungan dan stabilitas. Dalam pemenuhan kebutuhan ini tidak hanya selama pada saat kerja, namun juga menyangkut perasaan aman akan masa depan dan hari tuanya. Penerapannya dalam organisasi adalah dengan pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas tenaga kerja, tabungan, uang pesangon dan jaminan pension; Kebutuhan Sosial (*social needs*), adalah penilaian pegawai terhadap pemenuhan terhadap kebutuhan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, keluarga asosiasi kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh organisasi, dan acara-acara peringatan; Kebutuhan Penghargaan (*esteem needs*), adalah penelitian pegawai terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan, kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, symbol, pengakuan dan jabatan. Semakin tinggi status maka semakin tinggi pula kebutuhan

akan pengakuan, penghormatan, harga diri dan lain-lain; Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Self actualization needs*), yang meliputi penggunaan potensi diri pertumbuhan, pengembangan diri. Penerapannya adalah dalam bentuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya menantang melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif dan pengembangan keterampilan.

Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan. Pemimpin memberikan dukungan, membantu dan mengarahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi pegawainya, dan lebih diupayakan untuk mencapai kinerja yang tinggi, dalam Goal Theory (Suprihanto, 1987) dinyatakan bahwa kinerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin kecil tingkat kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil kajian Mukzam (2000), Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antara perilaku tugas, perilaku hubungan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitiannya pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pemberdayaan dan perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian memperkuat temuan Orpen (1997), pengaruh pengajaran formal terhadap motivasi kerja pegawai, komitmen organisasi dan kinerja pegawai (*The Effect of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance*). Studi ini dilakukan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada perusahaan industri kelas menengah (*medium size manufacturing company*). Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara 2 (dua) variabel motivasi dan kinerja pegawai. Dengan adanya motivasi kerja pegawai akan dapat meningkatkan sikap kerja pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Temuan dalam penelitian ini bahwa pegawai akan terpuaskan dalam bekerja manakalah pada diri pegawai ada motivasi kerja dimana indikator dari motivasi kerja adalah pemberian kompensasi bagi pegawai berdasarkan tingkat beban tugas dan beban jabatannya, lingkungan kerja yang menyenangkan serta penghargaan atas prestasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Hal ini sesuai dengan pendapat , Darmawan (2006:23), bahwa motivasi juga sering ditafsirkan sebagai suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna mencapai tujuan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan fisik maupun psikologis. Hasil penelitian ini sesuai dengan Mamik (2008), Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja (Studi pada Industri Kertas di Jawa Timur). Hasil penelitian yang didapatkan adalah Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan temuan Teguh Sudarto (2004), Pengaruh motivasi, kemampuan, komitmen dan pemberdayaan organisasi terhadap

kinerja. Hasil penelitian yang didapatkan adalah Menegaskan bahwa motivasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Mehta *et al* (2003), *Commitment, motivation and Performance in International Marketing Channels* dengan Variabel yang diteliti adalah Komitmen, Motivasi dan Kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah *Anova* dan *Analisis Regresi*. Hasil penelitian yang didapatkan adalah (a) Komitmen berbanding lurus dengan kinerja, (b) Tingginya motivasi berbanding lurus dengan tingginya kinerja dan (c) Motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara komitmen dengan kinerja.

Hermanto, 2007, Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. POS Indonesia di Jawa Tengah. Hasil penelitiannya adalah motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis *struktural equation modelling* (SEM) diperoleh estimasi parameter atau koefisien regresi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Pegawai yang menggambarkan apabila gaya kepemimpinan didasarkan pada gaya mengarahkan, menawarkan, partisipasi dan mendistribusikan kewenangan maka akan memberikan kepuasan kerja pegawai, dengan nilai critical ratio sebagai t-hitung lebih besar dari pada t-Tabel dan probabilitas sangat signifikan. Nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai tidak signifikan. Dengan demikian, *hasil penelitian ini menyimpulkan untuk menolak hipotesis bahwa 4 gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka.*

Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditandai dengan koefisien jalur positif dengan innear wight bertanda positif namun tidak signifikan yang ditandai dengan nilai $p (0,5601) >$ nilai probabilitas yang dipersyaratkan yaitu 0,05. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses mengarahkan, menawarkan, berpartisipasi atau mendelegasikan wewenang untuk mencapai tujuan organisasi dan diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki, namun tidaklah signifikan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa pendapat dan teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan beberapa para ahli sebagai berikut : Dubrin (2005:3), Agarwal (1984), Koontz (1984), Bartol (1991) dalam Tika ((2006:63), Kreitner dan Kinicki (2005 : 300), Studi Universitas Negeri Ohio dalam Robbins (1996: 41-44), Harsey dan Blanchard dalam Suryoputro (2005:1).

Temuan dalam penelitian ini berbeda karena kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses mengarahkan, menawarkan,

berpartisipasi atau mendelegasikan wewenang untuk mencapai tujuan organisasi dan diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan namun dalam birokrasi pemerintahan bukanlah jaminan bahwa kinerja pegawai dapat meningkat, ada kecenderungan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dengan menggunakan indikator lain berupa peningkatan kesejahteraan, promosi jabatan atau pemberian fasilitas.

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis diperoleh estimasi parameter atau koefisien regresi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan bernilai positif yang berarti apabila budaya organisasi ditingkatkan maka akan memberikan pengaruh peningkatan kepuasan kerja pegawai dengan nilai critical ratio atau uji t-Hitung lebih besar dari nilai t-Tabel. Nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa budaya organisasi pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Artinya semakin tinggi budaya organisasi Pemerintah Kabupaten Kolaka, maka kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin tinggi juga, demikian pula sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Kolaka, maka kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin rendah pula, dengan asumsi faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tetap konstan.

Hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kepuasan kerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditandai dengan koefisien jalur positif dengan innear

wight yang juga positif. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Kolaka.

Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi Pemerintah Kabupaten Kolaka makin meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sesuai persepsi responden bahwa dengan meningkatkan budaya organisasi maka pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. budaya organisasi dapat ditingkatkan dengan memperhatikan variabel pembentuk atau variabel manifestasinya yang meliputi budaya kerja inovatif, budaya kerja dengan memperhatikan resiko, budaya kerja dengan sistem terinci, budaya kerja dengan berorientasi hasil, budaya kerja dengan berorientasi tim dan budaya kerja agresif .

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah positif namun tidak signifikan. Dengan demikian, *hasil penelitian ini menyimpulkan untuk menolak hipotesis 5 bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.*

6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh estimasi parameter atau koefisien regresi pengaruh motivasi pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai dengan bernilai positif yang berarti apabila motivasi ditingkatkan maka akan memberikan pengaruh peningkatan kepuasan kerja pegawai dengan nilai critical ratio atau uji t-Hitung lebih besar dari nilai t-Tabel. Nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka,

maka kinerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin tinggi juga, demikian pula sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka kinerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin rendah pula, dengan asumsi faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai tetap konstan.

Hubungan antara variabel motivasi kerja pegawai dengan variabel kinerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditandai dengan koefisien jalur positif dengan inner weight yang juga positif. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Kolaka.

Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai makin meningkatkan kinerja pegawai, sesuai persepsi responden bahwa dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai maka pegawai akan meningkatkan kinerjanya. Motivasi kerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperhatikan variabel pembentuk atau variabel manifestasinya yang meliputi ekspektasi atau memperhatikan harapan-harapan pegawai, instrumentalisme dengan memberikan pujian dan penghargaan atas pekerjaan yang telah dikerjakan pegawai, serta valensi dengan menempatkan pada jabatan yang sesuai kompetensi dan latar belakang pengetahuan dan keterampilan pegawai.

Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai adalah positif namun tidak signifikan. Dengan demikian, *hasil penelitian ini menyimpulkan untuk menolak hipotesis 6 bahwa Motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.*

7. Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis diperoleh estimasi parameter atau koefisien regresi pengaruh kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai bernilai positif dengan nilai critical ratio atau t hitung lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel dan probabilitas sangat signifikan. Nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Artinya semakin tinggi kinerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin tinggi juga, demikian pula sebaliknya, semakin rendah kinerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan akan cenderung semakin rendah pula, dengan asumsi faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai tetap konstan.

Pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, *hasil penelitian ini menyimpulkan untuk menerima hipotesis bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai*. Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat ditempuh melalui upaya peningkatan kinerja pegawai.

Sigit (2003: 119), mengungkap hasil penelitian bahwa tingginya kepuasan kerja mengakibatkan komitmen dengan organisasi juga menjadi tinggi, keterlibatan dengan pekerjaan, perbaikan kesehatan fisik dan mental dan kualitas kehidupan menjadi lebih baik meskipun di luar pekerjaan serta kinerja pegawai akan menjadi tinggi pula. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan kemangkiran, perputaran pekerjaan, masalah-masalah tenaga kerja, kesusahan, pembentukan serikat kerja, dan suasana yang tidak baik dalam pekerjaan atau organisasi.

Mathis dan Jackson (2000: 71), Robbins (1998: 66) dan Sigit (2003: 89), menguraikan teori tentang determinasi-determinasi yang membuat tercipta kepuasan kerja. Teori pemenuhan (*fulfillment theory*), menurut teori ini kepuasan kerja adalah fungsi dari kebutuhan. Kebutuhan di sini diartikan sebagai kekurangan atau kekosongan batiniah yang bersifat fisiologi dan psikologis yang tidak dapat dipantau. Kekosongan batiniah ini harus diisi dengan demikian maka akan tercipta kepuasan dan jika tercipta kepuasan maka akan meningkatkan kinerja. Teori imbalan (*reward theory*), menurut teori ini kepuasan adalah fungsi dari imbalan yang diterima seseorang. Baik mengenai jumlahnya maupun kapan waktu diterimanya, berpengaruh terhadap tingkat kepuasannya. Seberapa besar kepuasannya tergantung pada penilaian yang dilakukan oleh penerimanya. Dan semakin puas dengan imbalan atas pekerjaannya maka akan semakin meningkatkan kinerjanya. Teori kesenjangan (*discrepancy theory*), menurut teori ini kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan dari pegawai. Kepuasan kerja merupakan akibat dari perbandingan antara apa yang seharusnya diterima dan apa yang nyata diterima. Jika ia menerima lebih besar daripada yang diharapkan, maka akan puas bekerja, sebaliknya jika menerima kurang dari yang diharapkan, maka akan tidak puas. Semakin menerima lebih besar dari harapannya maka akan semakin puas dan akan semakin mengharapkan yang lebih besar dengan meningkatkan kinerjanya. Teori keadilan (*equity theory*), yaitu membandingkan dengan orang lain mengenai pengorbanan dan hasil yang diperolehnya. Jika seseorang merasa dibayar lebih, maka ia merasa puas, sebaliknya jika dibayar kurang dari yang dibandingkannya, maka akan tidak puas. Semakin dibayar lebih

maka akan semakin puas, semakin puas maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Meskipun determinasi-determinasi teori yang membentuk kepuasan kerja telah disebutkan di atas, tetapi kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, diantaranya ialah pekerjaan itu sendiri apakah memuaskan atau tidak memuaskan bagi yang mengerjakannya, termasuk karakteristik-karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan juga karakteristik orang yang mengerjakannya. Sehingga ada orang yang tidak puas bekerja tetapi kinerjanya tinggi, terpaksa bekerja karena tidak ada pilihan lain untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Intisari pandangan *Porter* dan *Lawler* dalam *Mathis* dan *Jackson* (2000: 92) tentang motivasi kerja, kepuasan kerja yang dapat mendorong peningkatan kinerja baik bermakna kinerja individual maupun secara kelembagaan atau organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh *Service Profit Chain*, *Heskett* menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan proses lanjutan dari nilai kinerja yang ada di dalam benak seseorang, *Heskett* mencontohkan seorang pemancing ikan akan merasakan kepuasan yang tak ternilai manakala kinerja yang dilakukan menghasilkan ikan yang banyak, bukan sebaliknya memberikan ikan yang banyak dulu baru disuruh memancing yang hasilnya nihil.

Memperkuat teori yang dikemukakan oleh *Szymgin*; 1998:552., menggambarkan bahwa pegawai dalam melakukan tugasnya tidak bisa dimanjakan dengan memberikan segala fasilitas lalu diberikan penilaian terhadap kinerjanya, karena besar kemungkinan berbagai fasilitas dan gaji yang tinggi serta tunjangan yang memadai membuat lengah dalam melakukan

tugas pokok dan fungsinya, karena bisa saja fasilitas tersebut disalah gunakan.

8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis *struktural equation modelling* (SEM) diperoleh estimasi parameter atau koefisien regresi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi yang menggambarkan apabila gaya kepemimpinan didasarkan pada gaya mengarahkan, menawarkan, partisipasi dan mendistribusikan kewenangan maka akan memberikan kepuasan kerja pegawai, dengan nilai critical ratio sebagai t-hitung lebih besar dari pada t-Tabel dan probabilitas sangat signifikan. Nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi adalah positif namun tidak signifikan. Dengan demikian, *hasil penelitian ini menyimpulkan untuk menolak hipotesis bahwa 8 yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi Pemerintah Kabupaten Kolaka.*

Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel budaya organisasi menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditandai dengan koefisien jalur positif dengan innear wight bertanda positif. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan sangat memberikan kontribusi terhadap budaya organisasi pada Pemerintah Kabupaten Kolaka, dan gaya kepemimpinan yang paling memberikan kontribusi terbesar adalah gaya kepemimpinan mengarahkan, kemudian gaya kepemimpinan menawarkan.

Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dengan indikator mengarahkan, menawarkan,

partisipasi dan memberikan kewenangan makin mendorong peningkatan budaya organisasi. gaya kepemimpinan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan variabel pembentuk atau variabel manifestasinya yang meliputi mengarahkan, menawarkan, partisipasi dan memberikan kewenangan, memperhatikan hubungan antara bawahan dan atasan, serta berorientasi kepada pekerjaan yang meliputi evaluasi pekerjaan dan rewardnya.

Tabel 14. Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Setya Budi, (2008))		+						
Idris Azis (2006)				+	-	+		
Syahir Natsir, (2004)				-				
Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	-	+	+		+	+	-	
8. Hermanto, 2007			+					
Mamik (2008)				+		+		+
Mine Sancar (2009)	+							
Adrian Furnham, (2009)						+		
Maria Simosi, (2006)							+	
Mohamed Zain, (2009),				+				
Mehta et al (2003)				+		+		
Satriyo (1997)		+		+			+	
Asmani Arief (2011)	+	+	+	+	+	+	+	+

BAB VI KESIMPULAN

A. Kesimpulan

1. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Oleh karena itu gaya kepemimpinan dengan *Telling Style*, *Selling style*, *Participating style* dan *Delegating style* akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dan gaya kepemimpinan yang memberikan kontribusi paling besar terhadap kepuasan adalah gaya pendelegasian wewenang.
2. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Budaya organisasi dengan indikator detail, Orientasi hasil, Orientasi manusia, orientasi tim, Keagresifan, dan Kestabilan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai dan indikator

budaya organisasi yang memberikan kontribusi yang paling besar adalah budaya kerja dengan orientasi tim, artinya budaya kerja dengan orientasi tim akan berkontribusi memberikan kepuasan kerja pegawai.

3. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka. Motivasi kerja dengan indikator lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi; dan adanya penghargaan atas prestasi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai dan indikator yang paling memberikan kontribusi paling besar terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai adalah lingkungan kerja yang menyenangkan.
4. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka, sehingga gaya kepemimpinan tidak bisa dijadikan pengukur dalam meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka.
5. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka, sehingga budaya organisasi tidak bisa dijadikan pengukur dalam meningkatkan kinerja pegawai.
6. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka, sehingga dalam penelitian ini motivasi tidak bisa dijadikan parameter dalam meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka.

7. Temuan dalam mpenelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka, sehingga kepuasan bisa dijadikan parameter dalam peningkatan kinerja, yang berarti bahwa semakin puas pegawai akan semakin bagus kinerjanya.

B. Saran

1. Disarankan agar pemegang otoritas Pemerintah Kabupaten Kolaka agar berupaya menerapkan gaya kepemimpinan dengan gaya mendengarkan, menawarkan, partisipasi dan mendelegasikan, karena dengan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Kolaka,
2. Disarankan kepada para pemimpin organisasi khususnya di Kabupaten Kolaka agar menerapkan sistem kerja berdasarkan nilai budaya organisasi, karena temuan penelitian ini terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka.
3. Disarankan agar Pemerintah Kabupaten Kolaka berupaya untuk senantiasa memberikan motivasi kerja pegawai, karena berdasarkan hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja pada Pemerintah Kabupaten Kolaka,
4. Pemerintah Kabupaten Kolaka harus menanamkan sistem kepemimpinan dengan *Telling Style*, *Selling style*, *Participating style* dan *Delegating style*, dan memonitoring pegawai melalui sumpah jabatan sebagai pegawai negeri sipil dan sumpah jabatan bagi pegawai yang memegang jabatan, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional, karena berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Kolaka

5. Pemerintah Kabupaten Kolaka harus menanamkan motivasi kerja dan budaya organisasi kepada setiap pegawai karena berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Kolaka.
6. Direkomendasikan kepada Pemerintah Kabupaten Kolaka, agar berupaya memberdayakan pegawai yang mempunyai potensi, skill, sikap dan kompetensi dan menempatkan pegawai sesuai bidang keahliannya sebagai bentuk pemberdayaan pegawai baik melalui mutasi maupun promosi karena hal tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
7. Disarankan agar pemegang otoritas Pemerintah Kabupaten Kolaka, agar melihat secara keseluruhan kinerja pegawai baru berusaha untuk memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai, karena terdapat temuan bahwa dengan kinerja yang bagus berpengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kolaka.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian Furnham, (2009), *Personality, Motivation and Job Satisfaction : Hertzberg Meets the Big Five*, University College London UK.
- Aholb (1991), "Pemimpin Bisnis Sebagai Pemimpin Budaya", *Manajemen* No. 99 Mei-Juni.
- Allen dan Meyer, 1997. *Psychology in Management*. McGraw-Hill Company. New York.
- Ali K Al Khalifa, (2002), "On The Relationship between Initial Motivation, Satisfaction and Performance In Joint Ventures", University Of Bahrain
- Anderson *et.al*, 1994, *Multivariate Date Analysis*. 5 th Edition. Prentice Hall Inc. Upper Saddle River. New Jersey
- Amar, 2004, "Pemimpin Bisnis Sebagai Pemimpin Budaya", *Manajemen* No. 99 Mei-Juni, 2004
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VI. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Armstrong, James M., 1998. *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan, Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Anoraga, Panji, 1992. *Psikologi Kerja*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arep I, dan Tanjung H, 2003. *Manajemen dan Motivasi*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Arifin R, Amirullah, dan Fauzia S., 2003. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Bayu Media. Malang.
- As'ad, M, 1995. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan (Suatu Pendekatan Psikologik)*. Penerbit Liberty. Yogyakarta.

- Bagozzi, Richard P, 1980. Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing*. Vol. 44 (Spring). 65-67.
- Baker, Sytvia Ann, 1998. Involved and Learning Leadership Style and Employee Productivity (Tests). Unpublished. Michigan.USA.
- Bass, B.M. 1990. *Leadership dan Performance Beyond Expectation*. Free Press, Suatu divisi dari Macmillan, New York.
- Bernandin, H. Johnand Joyce E, A. Russel, 1993. *Human Resources Management*. McGraw Hill Inc. Singapore.
- Blake dan Mouton. 1993. *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organizational Development*, Addison Wesley.
- Cascio, W.F., 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Third Edition, McGraw Hill Inc., New York.
- Coopers & Lybrand,1992, Coopers & Lybrand for European Commission *Workshop on the Impact of Electronic Mail on Postal Services*, European Union, Bruxelles
- Davis, T.R and Luthan F., 1994. Defining and Researching Leadership as a Behavioral Construct: An Idiopathic Approach, *journal of Applied Behavioral Science*. 20, pp. 237-252.
- Davis, Keith, and John W. Newstrom., 1998. *Perilaku Dalam Organisasi*. Alih bahasa Agus Dharma . Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Deal dan Kennedy (1982), *Intellectual Capital in Valuing Intangible Assets, Team Performance Management*, Vol. 4, No. 4, hal. 121-137.
- Dessler, Gary, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi bahasa Indonesia. Jilid 2. PT. Prehalindo. Jakarta.
- Dharma dan Akib, 2004. *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi paraManajer*. PT.Sinar Baru. Bandung.

- Elangovan, A.R., 2001. Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equation Analysis. *Leadership dan Organization Development Journal*. Volu. 22 (4). pp 159-165.
- Ferdinand, Agusty, 2000. Structural Equation Modeling dalam penelitian Manajemen. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Fitz, 1987, Measuring the Economic Value of Employee Performance. Amacom. American Management Association. New York.
- Flippo, 1981. Personal Management. Fifth Edition. McGraw-Hill Kogakusha. Tokyo.
- Flyn, Evan S., 1992. The Relationship Between Perception of Leadership Style and Institutional Outcome Measures in South Carolina Two-Year Technical Colleges. (Disertation) Unpublished. Georgia State University. USA.
- Fortunato (1981), Employee Empowerment: Management Styles, Human Resources Management. *Journal of Accountancy*. Vol. 125. ISSN: 0001-4664
- Gani M.U (2005) "Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja, Imbalan, dan Kinerja terhadap kepuasan Kerja (Studi pada Kawasan Industri Makassar Sulawesi Selatan).
- Gaspers, Vincent, 1997. Manajemen Kualitas Total. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Gary Yukl. 1998. Leadership in Organization (Terjemahan: Alih bahasa Jusu Udaya), Prenhallindo, Jakarta.
- Georgopoulos, 1993. Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, *Academy of Management Journal* 36 (6): 1196-1250.
- Gerhart dan Milkovich (1992), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect, *Academy of Management Journal* 39 (4): 779-801

- Gerhart, Minkoff, & Olsen, 1994, Measurement Error in Research on Human Resource and Firm Performance: How Much Error is There and Now Does it Influence Effect Size Estimates? *Personnel Psychology*. 53(4): 835-861.
- Ghozali, Imam, 2001. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam, 2005. Structural Equation Modeling. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J.L, 1992. Organization Structure: Processor Behavior. Bussines Publication Inc. Dallas.
- Gibson, James L., M. John Ivancevich, and H. James Donnely, 1997. Organisasi, Perilaku Struktur Proses. Jilid 1. Edisi Kelima. Terjemahan. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Goleman, Daniel, 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Bussiness Review. (March-April). pp. 78-90.
- Gomes, Foustino Cordoso, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Andi Offset. Yogyakarta.
- Green, (2000), *Three Steps to Motivating Employees*, Applyng a multi Domain Perspective. Leadership Quarterly. Vol 6, pp 224-239
- Green, George B dan Mary Uhl-Bien . 2000. Development of Leader Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applyng a multi Domain Perspective. Leadership Quarterly. Vol 6, pp 224-239.
- Greenberg A., dan Michael Baron J., 1995. Behavior in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work. 3 rd Edition. Pretince Hall Inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham,R.L. and Black W.C., 1998. Multivariat Date Analysis. 5 th Edition. Prentice Hall Inc. Upper Saddle River. New Jersey.

- Handoko, T Thani, 2003. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Balai Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Hasibuan, M., 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2001. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hauser, Simester & Wernerfelt, (1994), Some Issues in Conducting Customer Satisfaction Surveys, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 3 No. 1, hal. 4-13.
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, 1977. Management of Organizational Behavior. Edisi Ketiga. Prince-Hall. Englewood Cliffs. New York.
- Hersy, Paul , Kenneth H Blanchard and Dewey E Johnson, 1993. Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. Edisi Terjemahan. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hofstede (1983), Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill, New York.
- Idris, Arief, 2001, Peranan Manajemen dalam Pengembangan Budaya Perusahaan; Pengalaman IBM", Dalam Manajemen Indonesia; Memasuki Era Globalisasi, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Ishak dan Hendiri (2003), Perilaku Penyelia dan Pengaruh Organisasional dalam Penilaian Kinerja, Manajemen Usahawan Indonesia, No. 06 TH XXX-Juni, hal. 32-35
- Jennifer (2001), When Job Satisfaction Leads to Creativity Encouraging The Expression of Voice.
- Judge, Timothy A., A Joyce E. Bono, Carl J. Thoresen, and Gregory K. Patton, 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship; A Qualitative and Quantitative Review. Psychological Bulletin. Vol 3. pp 376-407.

- Jung, dan Avolio 1999. Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation of Performance in Group and Individual Task Condition. USA: San Diego State University.
- Kast Dan Rosenzweig, 2003, Organisasi dan Manajemen (Jilid 2) (Terjemahan) alih bahasa A. Hasyim Ali, Bumi Aksara, Jakarta.
- Keating, J, Charles, 1986. Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya, Terjemahan, Edisi Kesatu, Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Kompas, 2002. Laporan Akhir Tahun.
- Kouzes, and Barry Z. Posner, 1993, *Credibility, How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand It*, Jossey-Bass Inc.
- Kreitner dan Kinicki, 2003, Organizational Behavior, Alih bahasa Erly Suandy, Salemba Empat, Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Engelo, 1998. Organization Behavior. Richard D Irwin, Inc. Boston.
- Lin, Shao-Lung, An-Tien, 2002. Contrain of Task Identity on Organizational commitment, *International Journal of Manpower*. Vol 23 (2), pp. 151-165.
- Lippit & White, 1997, The Measurement of Service Quality: a New P-C-P Attributes Model, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 14, No, 3, hal, 260-286
- Lyn, McFarlane Shore, and Hary J. Martin, 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Academy of Management Review*. Vol. Augst. pp. 54-68.
- Locke, A Edwin and Latham Garry P, 1998. Motivation and Work Statisfaction American Psycological Society. Vol. 1 (4), July, pp. 240-247.
- Locke, A Edwin, Latham Gary P., and Erez Miriam, 1990. The Determinations of Goal Commitment. *Academy of Management Review*. Vol. January. pp. 24-31.

- Luthans, Fred, 2002. *Organizational Behavior*. 7 th Ed. McGraw-Hill. New York .
- Maholtra K. Naresh, 1999. *Marketing Research: An Applied Organization*. Second Edition. Engel wood. Prentice Hal Inc., New Yersey.
- Maholtra K. Naresh, 2003. *Marketing Research*. Second Edition. Pretince Hall Inc., New York.
- Mamik, 2008, *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja (Studi pada Industri Kertas di Jawa Timur)*. Universitas Brawijaya Malang.
- Mangkunegara, Anwar P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mar'at M., 1982. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. BPFE, Yogyakarta.
- Maria Simosi, (2006), *Organizational Culture and Transformational leadership as Predictors of Business Unit Performance*, Departement of Product and System Design Engineering, University of Aegean, Greece, Yunani.
- Martin Evan dan Robert House, 1994, *Managerial Competences in Small Firms*, *Journal of Management Development*, Vol. 13, No. 7, hal. 23-24,
- Martoyo (1996), *Pengaruh Pemberdayaan dan Komitmen Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja pada Pemerintah DKI Jakarta*. *Journal of Management Development*, Vol. 15, No. 3,-hal. 31-38
- Mathins, Robert L. and Jakson, John H., 2002. *Human Resource Management*, 9 th Edition. South-Western Publishing. Ohio.
- Matsumoto, K. 1996. *System Manajemen dan Struktur Perusahaan Jepang*. Asian Produktifity Organization, Jakarta.
- McClelland. 1961. *The Achieving Society*, Litton Educational Publishing Inc, USA

- Mehta, Rajiv, Alan J. Dubinsky, and Rolph E Anderson, 2003. Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channel. School of Management. Institute of Technology, New Jersey, USA.
- Miles, Raymond E. & Snow, C.C. 1997. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Miles, Raymond E. & Charles C. Snow. 2004. Designing Strategic Human Resource Systems, *Organization Dynamics* 13:36-52.
- Miller, L.M. 1991. *American Spirit: Vision of a New Corporate Culture*, Warners Books, Inc., New York.
- Mine Sancar (2009), *Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cypru*, *Procedia Social Behavioral Sciences*, 4 Januari 2009.
- Mitchell, Terence, 1998. *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Moehead, Gregory, and Griffin W. Ricky, 1998. *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company. New York.
- Moekijat (1995), *Pendekatan Manusiawi dalam Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta
- Mohamed Zain, (2009), *Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms*, Doha Qatar.
- Moeliono, 2003, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta
- Mondy (1993), *Human Resource Management Control Systems: Text and Cases*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mowday, R.T, Steers, R.M and Porter, L. W, 1982. *The Measurement of Organization*. 2nd Edition. Englewood. New York.

- Muchari, 2001. The Effect of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Commitment (The Case of Railway Corporation, Yogyakarta Indonesia). Disertasi. UGM. Yogyakarta.
- Mukzam (2000), Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.
- Mustopodidjaja (1996), Manajemen Kepegawaian Indonesia, Bina Aksara, Jakarta
- Nadler (1990), Development Human Resources, Gulf Publishing Co.
- Nawawi, H., 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Cetakan Pertama. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nimran, Umar, 2004. Perilaku Organisasi. Cetakan Ketiga. CV. Citra Media. Sidoarjo.
- Nitisemito (1996), Budaya Organisasi, Rineka Cipta, Jakarta.
- Notoatmojo dan Soekidjo, 1992. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Perez, Petra Dee Sa'a & Falco'n, Juan Manuel Garci'a. 2002. A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. *Journal of Human Resource management* 13 (1) Februari:123-140.
- Porter Gregory A. Bigley, 1996, *Motivation and Leadership at Work, 6th edition*, McGraw-Hill International Editions.
- Prescott, John E. 2000. Environments as Moderators of Relationship Between Strategy and Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 29. No. (2): 329-346.
- Rajiv D.Banker *et.al* :1996, Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channel. School of Management. Institute of Technology, New Jersey, USA.

- Ramaswami, Sridhar N and Singh, Jadgib, 2003. Antecedent dan Consequences or Merit Pay Faimes for Industrial Salespeople. *Journal of Marketing*, vol. 20. pp. 46-66.
- Riyanto LS, Bambang. 2007. The Effect of Attitude, Strategy, and Decentralization on the Effectiveness of Budget Participation. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol. 2 No (2): 136-153.
- Rivai, Veithzal, 2005. Performance Appraisal. Edisi/Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robert J. Taorima, (2007), *Interrelating Leadership behaviors, Organizational Socializational and Organizational Culture*, University Of Macau, Macau China.
- Robbins, P Stephen, 1996. Organization Behavior: Concep, Controversies, Applications. Prentice-Hall Inc. , New Jersey.
- Robbins, P Stephen, 1998. Organization Behavior: Concep, Controversies, Applications. Prentice-Hall Inc. , New Jersey.
- Robbins, P Stephen, 2003. Perilaku Organisasi. Jilid 1. Indeks, Jakarta.
- Robert, H Karlene, and David M, Hunt, 1991. Organizational Behavior, 2 nd Edition. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Rose (1997), Prioritizing The Dimensions of Service Quality: An Empirical Investigation and Strategic Assessment, *International Journal of Service Industry Management*, 5(4). 39-52.
- Satriyo, 1997. Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja. Thesis. Universitas Brawijaya. Malang.
- Schein Edgar H. 1996. There Culture of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review/Fall*. P:9-20.
- Schein Edgar H. 1992. Organizational Culture and Leadership, Bass Publishers, San Fransisco.

- Schilit,W. K., dan Locke E.A., 1982. A Study of Upward Influence in Organizations. Administrative Science Qurtely. Vol. 24, pp. 304-316.
- Shea, Christine M., 1999. The Effect on Leadership on Performance Improvement on A Manufacturing. Tas ABI/INFORM Research.
- Sharma, Subhash, 1996. Applied Multivariate Techniques. First Edition. John Wiley dan Sons Inc., New York.
- Sheridan dan Slocum, 1975.The Direction of The Causal Relation Between Statisfaction dan Performance. Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 14. pp. 159-172.
- Shore, Lynn McFarlane, 1989. Job Statisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. Human Relation. Vol. 42, pp. 625-638.
- Siagian, Sondang, P,1995. Teori Motivasi dan Aplikasinya. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Siagian, Sondang, P, 1995. Teknik menumbuuhan dan Memelihara Perilaku Organisasi. PT. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Siegel, Jacob P, 1971. Statisfaction dan Performance Causal Relationship dan Moderating Efect. Journal of Vacation Behavior. Vol. 1, pp. 263-269.
- Sigit, 2003, Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia, Refika Aditama, Bandung.
- Simamora, 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE-YKPN, Yogyakarta. Edisi III
- Simamora, 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE-YKPN, Yogyakarta. Edisi IV
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan, Effendi, 1995. Metode Penelitian Survei, Cetakan Keempat, LP3ES, Jakarta.
- Sleeth & Johnston (1996), *The Effective Leader As A Link Between Tasks and People*.

- Smith, 1996. Performance Appraisal (State of the Art in Practice). First Edition. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco.
- Soedarmayanti, 2001. Good Governance Dalam Rangka Otonomi Daerah. Penerbit Mandar Maju. Bandung.
- Soeprihanse, 1997, Perspective in Organization: Resource Dependence, Efficiency, and Population, Academy of Management Review, Vol 9, No. 3., Page: 471-481.
- Sohi, R.S., 1996. The Effects of Enviromental Dynaimsm and Heterogeneity on Salespeople's role perceptions, performance and Job Satisfaction. European Journal of Marketing. Vol. 30 (7), pp. 49-67.
- Solimun, 2002. Multivariate Analysis Structural Equation Modeling (SEM), Lisrel dan Amos. Fakultas MIPA. Universitas AirLangga. Surabaya.
- Steers, M Richard, and PorterM, 1991. Introductiuon to Organizational Behavior, 4 th Edition. Harper Collins Publisher New Jersey.
- Stoner dan Freeman, 1992. Management. Edisi Terjemahan Penerbit Intermedia. Jakarta.
- Stoner, L.M., Barksdale K., and Shore T.H., 1996. Work Environment and Job Statisfaction in Human Services Organization. Academy of Management Journal, vol. 36, pp. 151-169.
- Sudarto, Teguh, 2004. Pengaruh Motivasi, Kemampuan, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja. Disertasi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Sujak A., 1990. Kepemimpinan Manajerial. Edisi Pertama. Penerbit Rajawali Press. Jakarta.
- Sugiyono, 2002. Metode Peneltian Administrasi. Edisi Pertama, CV. Alfabeta Bandung.
- Sunarsih, 2001, Strategi Mengelolah Manajemen Perguruan Tinggi, Penerbit Rajawali Press. Jakarta

- Suprihanto, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV. Karunia. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Swasto, Bambang, 2003. Pengembangan SDM (pengaruhnya terhadap kinerja dan imbalan). Edisi Pertama. Penerbit Bayu Media. Malang.
- Tannenbaum, Robert, Irving R Weschler, and Fred Massarik, 1973. Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. McGraw-Hill Book Company Inc., New York.
- Thoha, Miftah., 2001. Perilaku Organisasi-Konsep Dasar dan Aplikasinya. Penerbit Rajawali. Jakarta.
- Timmreck, (2001), *Managing Motivation and Developing Job Satisfaction in the Health Carework Environment*
- Tjahjadi dan Soewarno, 1993, Aspek Budaya Dalam Kepemimpinan, Manajemen Usahawan Indonesia, No.10 TH XXII-April, Hal 46-49, Jakarta
- Triguno (2004), Strategic Management: Alih bahasa Julianto Agus, ANDI, Yogyakarta
- Tubbs, E Mark, Boehne Donna M, and Dahl James G, 1993. Expetancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal- Setting Research: An Empirical Test. Journal of Applied Psycology. Vol. June. pp. 361-373
- Vecchio, Robert P., 1995. Organizational Bahavior. The Dryden Press. Florida.
- Vigodo-Gadot, Erran, 2007. Leadership Style, Organizational Politics, and Employees Performance. Personal Review. Vol. 36 (5). pp. 661-683.
- Wahyosumijo, 1993, Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinan of Firm Performance. *Academy Of Management Journal* 40 (1): 171-188

- Wanous, John, P., 1974. A Causal-Correlational Analysis of The Job Satisfaction and Performance Relationship. *Journal of Applied Psycology* . vol. 2. pp. 139-144.
- Werther, William B.Jr. dan Keith Davis, 1996. *Human Resources and Personnel Management*. McGraw Hill Publications, Inc., New York.
- Wexley, K. N. dan Gary A. Yuli, 1977. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Perusahaan*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Widjhartono (1992), Hubungan Antara Strategi Bisnis dan Strategi SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan, *Manajemen Usahawan Indonesia*, No.03, TH XXXIII, Maret. Hal. 47-52
- Wood, J. M., 1998. *Organizational Behavior An Asia Pacific Perspective*, Australian Edition. Jacananda Wiley Ltd. Queensland. Australia.
- Yuki, A. Gary, 1994. *Leadership in Organization*. Edisi Terjemahan. Prenhallindo. Jakarta.
- Zainun B, 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Cetakan Pertama, Penerbit Balai Aksara. Jakarta.