

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang penelitian.

Seiring dengan berubahnya zaman yang menuju kepada kedewasaan individu maupun organisasi, mereka pun terus membenahi diri untuk mempersiapkan segala konsekuensi dalam menghadapi era globalisasi ini, salah satunya dengan memberi motivasi kerja pada anggota organisasi, karena motivasi kerja dapat mempengaruhi kualitas output (hasil kerja) dari organisasi itu. Perkembangan motivasi kerja para anggota organisasi perlu dicermati secara sistematis dan serius, dan itu memerlukan perhatian dari atasan organisasi itu sendiri, sehingga dapat meningkatkan perilaku kerja positif dari anggota, dan jika motivasi kerja para anggota tidak diperhatikan dengan baik, maka perilaku kerja anggota akan menurun dan bergerak ke arah perilaku kerja yang negatif. Di sinilah peran atasan itu diperlukan dalam memimpin anggotanya dalam bekerja.

Bisa dikatakan keberhasilan seseorang dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh tiga faktor pengaruh dasar. Pertama, ia harus memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, entah itu kemampuan yang merupakan kemampuan alami ataupun yang dibangun melalui pendidikan dan latihan. Kedua, ia harus mempunyai alat (sistem kerja / metode / dll) yang tepat untuk melakukan pekerjaan tersebut. Ketiga, ia juga harus memiliki dorongan atau motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Walaupun kita telah memiliki banyak anggota dengan kemampuannya yang baik, yang telah dilengkapi dengan latihan yang relevan, disertai dengan metode yang tepat, akan tetapi motivasi juga harus dipertimbangkan agar hasil kerja (kinerja) lebih optimal.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci (*key position*), karena seorang pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Pemimpin akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan memahami beberapa gaya kepemimpinan diharapkan atasan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya sendiri, mengetahui beberapa kelemahan, maupun potensi yang ada dalam dirinya serta akan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap bagaimana seharusnya memperlakukan anggotanya serta bagaimana meningkatkan motivasi kerja pada anggotanya.

Secara umum faktor ini dianggap penting dan berpengaruh namun pada praktiknya belum banyak organisasi yang memperhatikan hal ini dengan serius dan baik. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk mengkaji kedua variabel di atas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi dalam organisasi. Melalui penelitian yang akan dilakukan terhadap salah satu organisasi "X" di kota Bandung, peneliti dapat menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Inilah yang melatarbelakangi munculnya penelitian yang akan dilakukan dengan judul: *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada organisasi "X" di Bandung"*.

1.2. Identifikasi masalah

Sampai saat ini gaya kepemimpinan sangat dirasakan dampaknya dalam praktik kepemimpinan di dalam organisasi. Dan gaya kepemimpinan itu pula yang menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi motivasi kerja anggota/bawahan yang pada akhirnya akan terwujud melalui perilaku dan kinerja bahkan prestasi kerja anggota yang juga akan mempengaruhi kelangsungan hidup suatu organisasi.

Dalam penelitian terhadap organisasi "X" ini, peneliti merumuskan permasalahan yang akan dijawab oleh hasil penelitian ini nantinya.

Berikut dibawah ini adalah rumusan-rumusan masalah dari penelitian ini:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di dalam organisasi "X" tersebut?
2. Bagaimana motivasi kerja anggota yang ada di dalam organisasi "X" tersebut?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja anggota di dalam organisasi "X" tersebut?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.

Maksud diadakannya penelitian ini adalah guna mendapatkan data dan informasi yang relevan dan signifikan mengenai Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja

anggota yang kemudian akan dianalisis dan ditarik kesimpulannya agar dapat menjawab pertanyaan dari masalah yang terdapat dalam penelitian ini.

Adapun beberapa tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di dalam organisasi "X" tersebut.
2. Untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja anggota di dalam organisasi "X" tersebut.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja anggota yang ada di dalam organisasi "X".

1.4. Kegunaan penelitian

Penelitian ini diharapkan tidak hanya dapat menjawab rumusan masalah di atas dan memenuhi tujuan penelitian saja, akan tetapi peneliti berharap agar hasil penelitian ini nantinya dapat memberi banyak kegunaan lainnya.

Dari penelitian yang dilakukan ini, peneliti sangat berharap agar dapat berguna / bermanfaat bagi pihak-pihak, antara lain:

1. Pihak Peneliti.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat teoritis dan juga manfaat praktis dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi anggota/bawahan di lapangan kerja secara riil.

2. Pihak organisasi.

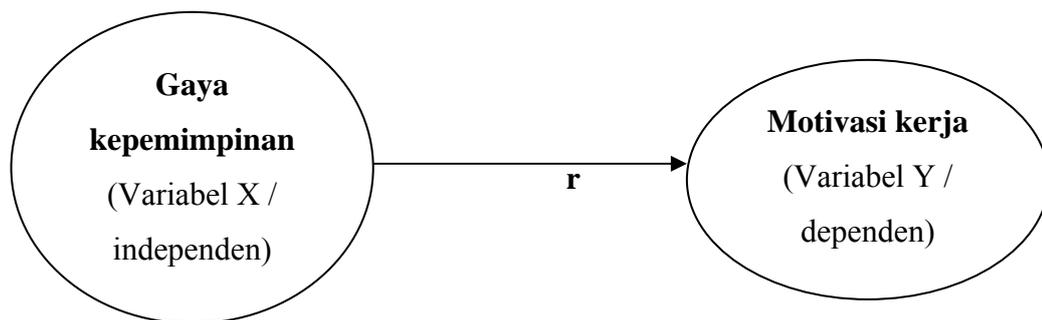
Dapat menjadi masukan (*input*) juga sebagai informasi yang sangat berguna khususnya mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi anggota yang ada selama ini di dalam organisasi "X". Hasil penelitian ini dapat dijadikan juga sebagai bahan untuk evaluasi (*review*) bagi para pemimpin yang ada guna meningkatkan kinerja anggotanya.

3. Pihak lainnya

Diharapkan dapat memberi gambaran sederhana dan jelas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi di dalam suatu organisasi secara riil di lapangan kerja. Dan diharapkan mampu memberi tambahan wawasan bagi para pihak akademik lainnya, yang mungkin akan dijadikan suatu ide dalam mengembangkan penelitian ini nanti oleh peneliti-peneliti selanjutnya.

1.5. Kerangka pemikiran dan Hipotesis Penelitian.

Gambar 1.5.1. Kerangka pemikiran.



Gambar di atas menunjukkan suatu model penelitian dari peneliti yang membatasi penelitiannya pada dua variabel yaitu:

1. Variabel X (bebas): Gaya kepemimpinan.

2. Variabel Y (terikat): Motivasi kerja anggota organisasi.
3. Sedangkan r: Menunjukkan suatu arah pengaruh, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap variabel motivasi kerja.

Dalam model penelitian sederhana tersebut, berikut akan disajikan beberapa jenis gaya kepemimpinan dan beberapa teori motivasi secara teoritis yang relevan dengan maksud dan tujuan dari peneliti untuk dikaji dalam penelitian ini.

Beberapa jenis gaya kepemimpinan.

1. Model kepemimpinan situasional dari Harsey dan Blanchard, dalam buku MARIHOT TUA (2006 : 185). Dalam model ini, gaya kepemimpinan yang diterapkan harus menyesuaikan dengan tingkat kesiapan bawahan.

Tingkat kesiapan seseorang dikelompokkan menjadi 4 tingkat kesiapan, yaitu:

- a. Tingkat kesiapan (R1) rendah berarti belum mampu dan tidak mau atau tidak yakin.
- b. Tingkat kesiapan (R2) rendah ke sedang berarti masih belum mampu tetapi kemauan sudah ada.
- c. Tingkat kesiapan (R3) sedang ke tinggi berarti sudah mampu tetapi belum mau atau kurang yakin.
- d. Tingkat kesiapan (R4) tinggi berarti kemampuan tinggi dan juga kemauan tinggi.

Ada 4 kemungkinan gaya yang dapat diterapkan, yaitu:

- a. Gaya 1 (G1), yaitu orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan rendah (instruksi). Gaya ini tepat diterapkan pada bawahan yang tingkat kesiapannya rendah (R1). Hal ini disebabkan situasi bawahan belum mampu dan mau sehingga memerlukan pengarahannya yang tegas berupa instruksi untuk melakukan tugas. Ini dapat terjadi pada mereka yang baru masuk kerja.
- b. Gaya 2 (G2), yaitu orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan tinggi (konsultasi), gaya ini tepat digunakan pada bawahan yang tingkat kesiapan rendah ke sedang (R2). Hal ini disebabkan bawahan belum mampu melakukan tugasnya, tetapi sudah memiliki kemauan. Ketidakmampuan masih memerlukan pengarahannya, tetapi karena kemauan sudah ada bawahan tersebut harus sudah didengar pemikirannya.
- c. Gaya 3 (G3), yaitu orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi (partisipasi). Gaya ini tepat digunakan pada bawahan yang tingkat kesiapan sedang ke tinggi (R3). Hal ini disebabkan kemampuan sudah ada tetapi kemauan belum. Oleh karena itu, dalam rangka mendorong supaya bawahan termotivasi untuk melakukan tugas, diperlukan komunikasi dua arah yang intensif antara pemimpin dan bawahan untuk memotivasinya.
- d. Gaya 4 (G4), yaitu orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan rendah (delegasi). Gaya ini tepat dilakukan pada bawahan yang tingkat kesiapannya tinggi (R4). Hal ini disebabkan bawahan sudah mampu melakukan tugasnya sehingga tidak diperlukan lagi pengarahannya dan sudah

memiliki kemauan sehingga tidak perlu melakukan hubungan manusia yang tinggi untuk memotivasinya.

2. Gaya kepemimpinan karismatik, dalam buku Fred Luthans (2006 : 681)

Menurut Nadler dan Tushman, gaya kepemimpinan ada 3 jenis yaitu:

- a. *Envisioning*: menciptakan sebuah gambaran masa depan / keadaan masa depan yang diinginkan yang dapat diidentifikasi oleh orang-orang serta dapat membangkitkan gairah / semangat.

Contoh: mengatakan dengan jelas visi yang memaksakan menetapkan ekspektasi yang tinggi.

- b. *Energizing*: mengarahkan pembangkitan energi, memotivasi untuk bertindak, di antara para anggota organisasi.

Contoh: Mendemonstrasikan gairah / semangat dan kepercayaan diri, mencari – menemukan – dan menggunakan sukses.

- c. *Enabling*: Secara psikologis membantu orang-orang untuk bertindak atau melakukan untuk mencapai tujuan yang menantang.

Contoh: mengekspresikan dukungan personel dan berempati.

Beberapa jenis teori motivasi.

1. Teori klasik – Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow.

Maslow mengidentifikasi 5 tingkat kebutuhan dalam hierarki kebutuhan, Fred Luthans (2006 : 280):

- a. Kebutuhan fisiologi; tingkat paling dasar dalam hierarki ini umumnya berhubungan dengan kebutuhan primer (contoh: lapar, haus, tidur, seks). Menurut teori, sekali kebutuhan dasar terpuaskan, mereka tidak lagi memotivasinya.
- b. Kebutuhan Keamanan; tingkat kebutuhan yang kedua kurang lebih ekuivalen dengan kebutuhan keamanan. Maslow menekankan keamanan emosi dan fisik. Keseluruhan organisme mungkin menjadi mekanisme yang mencari keamanan. Sama halnya dengan kebutuhan fisiologis, jika kebutuhan keamanan terpuaskan, mereka tidak akan memotivasinya lagi.
- c. Kebutuhan cinta; tingkat kebutuhan yang ketiga ini berhubungan dengan kebutuhan afeksi dan afiliasi.
- d. Kebutuhan Penghargaan; tingkat penghargaan mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi. Kebutuhan akan kekuasaan, prestasi dan status dapat dianggap sebagai bagian dari tingkat ini. Maslow secara cermat menunjukkan bahwa tingkat penghargaan mencakup penghargaan diri dan penghargaan pada orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri; tingkat ini adalah puncak semua kebutuhan manusia yang rendah, sedang, dan lebih tinggi. Orang yang telah memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya.

5 tingkatan / hierarki kebutuhan ini bergerak dari kebutuhan fisiologi ke arah paling tinggi (aktualisasi diri) dengan sistematis, jika kebutuhan pertama telah

tercapai, maka yang dapat kembali memotivasi seseorang adalah kebutuhan-kebutuhan yang berikutnya.

2. Teori motivasi dua faktor dari Herzberg.

Dalam buku Keneth and Gary (2005 : 136) menjelaskan teori ini:

Karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu:

a. *Dissatisfiers* atau *Hygienes Factor*

Meliputi: gaji / upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *hygienes factor* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti: kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang akan tidak puas. Namun jika besarnya *hygienes factor* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan lagi kecewa tetapi dia belum terpuaskan. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*.

b. *Satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak mencukupi akan merintangi para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologi.

Dalam kerangka berpikir di atas dengan teori gaya kepemimpinan serta teori tentang motivasi yang akan dikaji, maka peneliti membuat suatu Hipotesis penelitian yang merupakan anggapan sementara yang akan diuji kebenarannya dari hasil penelitian ini nanti. Hipotesis penelitiannya yaitu:

”Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja”

1.6. Metode Penelitian.

Metode penelitian yang dipergunakan oleh peneliti adalah metode deskriptif yaitu pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat, untuk membuat gambaran yang faktual dan aktual secara sistematis mengenai suatu situasi, objek, fenomena, dan juga variabel yang akan diteliti dan yang sedang terjadi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis *sampling* dalam hal ini akan menggunakan *Simple Random Sampling*.

Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap (asumsi) homogen. Prof.Dr.Sugyono (2006 : 91).

Metode pengumpulan data dan informasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi lapangan (*Field Research*)

Peninjauan secara langsung oleh peneliti ke area (organisasi) yang diteliti dengan mendapatkan data primer, yaitu dengan menggunakan Angket (*Questionnaire*): Menyebarkan sejumlah daftar pertanyaan ataupun pernyataan yang telah disusun kepada responden dalam sampel

2. Studi kepustakaan (*Library Research*)

Pengumpulan data sekunder yang berkaitan dengan penelitian yaitu dengan membaca dan mempelajari sejumlah literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, kemudian dibahas dan dibandingkan dengan data primer dari studi lapangan guna mendapatkan jawaban atas masalah yang teridentifikasi dalam penelitian ini.

Menurut Prof. Dr. Suharsimi Arikunto (2002:112), apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua dan bila jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih. Teknik pengolahan data yang akan digunakan peneliti adalah metode statistik dengan Analisis Koefisien Rank Spearman. Rumusnya adalah:

$$rs = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}, \text{ digunakan jika tidak terdapat angka kembar,}$$

Sedangkan jika terdapat angka kembar, maka rumus yang digunakan adalah:

$$r_s = \frac{\sum r_x^2 + \sum r_y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum r_x^2 \sum r_y^2}}$$

Ket: d_i = Selisih rank X dan Y

n = Banyaknya data.

Variabel X (Independen / Bebas) = Variabel Gaya Kepemimpinan.

Variabel Y (Dependen / Terikat) = Variabel Motivasi.

1.7. Waktu dan tempat penelitian.

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan oktober 2007, dan penelitian akan dilaksanakan di salah satu organisasi non-Profit, dengan kata lain Organisasi Kerohanian di kota bandung yang berada di kawasan Jln. Djundjuran No. 143 – 149, Bandung.