

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

Bagian ini memaparkan teori-teori serta pustaka yang dipakai pada waktu penelitian. Teori-teori ini diambil dari buku literatur, koran, dan dari internet. Teori yang dibahas meliputi teori kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi.

2.1 Kepuasan Kerja

Pengertian tentang kepuasan kerja telah banyak diungkapkan oleh para ahli dan pada intinya tidak terlalu jauh dalam pengertiannya. Kepuasan kerja adalah keadaan perasaan yang menyenangkan terhadap pekerjaan dimana karyawan tersebut bekerja. Hal tersebut akan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut akan tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya. (Handoko, 1997).

Menurut Loche (dalam Organ 1996) kepuasan kerja sebagai suatu keadaan yang menyenangkan atau keadaan emosi yang positif yang berasal dari penilaian kognitif, efektif dan evaluatif dari pengalaman kerjanya selama ini. Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan dalam menilai pekerjaannya terhadap apa yang diterimanya selama ini. Sikap yang ditunjukkannya akan terlihat dari evaluasi latar belakang sikap yang menguntungkan pekerjaan atau tidak menguntungkan pekerjaannya (Robbins, 2007).

Kepuasan kerja merupakan perasaan seorang terhadap pekerjaannya yang tampak dalam hal sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya di lingkungan kerjanya. Jika terjadi ketidaksesuaian dengan perasaannya maka dapat berakibat kepada hal negatif terhadap apa yang dilakukannya di lingkungannya masing-masing. Ketidakpuasan kerja yang akan dapat menimbulkan suatu tindakan untuk meninggalkan perusahaannya bekerja (As'ad, 2001).

Kepuasan kerja akan dapat memberikan kepuasan pelanggan dalam memberikan pelayanannya. Dalam organisasi yang menjual jasa pelayanan, utamanya dalam hubungan dengan pelanggan sebaiknya dapat mempertahankan kepuasan kerja karyawannya. Karyawan yang puas akan dapat memberikan pelayanan yang lebih ramah, ceria dan responsif yang sangat dihargai oleh pelanggannya, dalam hal ini pasien. Karena karyawan tidak mudah berpindah maka jika pasien tersebut kembali akan kembali dilayani oleh karyawan tersebut, yang wajahnya sangat familier dan sudah ada pengalaman sebelumnya dalam memberikan pelayanannya dahulu. Pelanggan yang tidak puas akan dapat menimbulkan ketidakpuasan terhadap karyawan bersangkutan. Ini disebabkan oleh keluhan yang disampaikan kepada karyawan tersebut (Robbins, 2007)

Penelitian yang meneliti tentang hubungan kepuasan kerja telah dilakukan, oleh Wilkinson dan Alvin (1993) meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan produktivitas kerja, pada petugas konseling dengan atasan langsungnya di Virginia. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independennya adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sedangkan pada penelitian Wilkinson dan Alvin hanya variabel gaya kepemimpinan dan juga melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai.

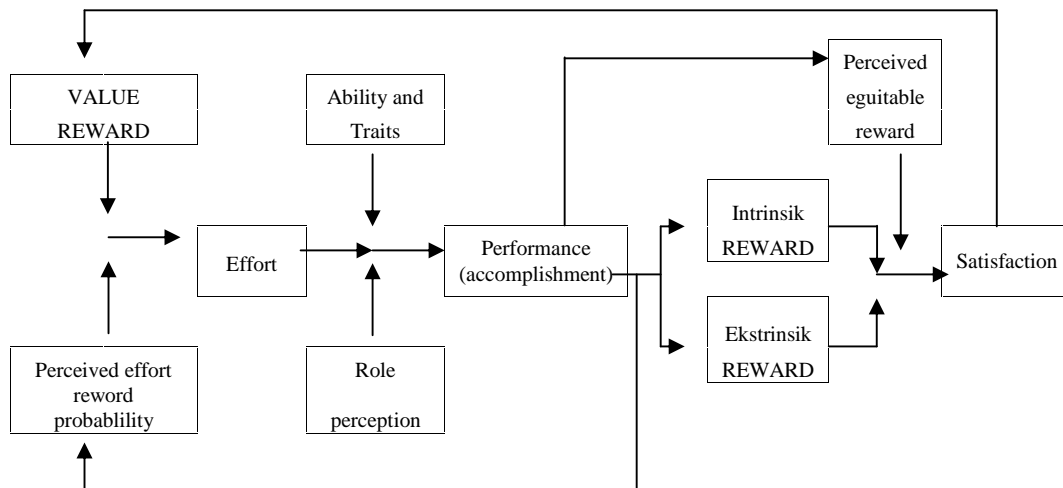
2.1.1 Teori Kepuasan Kerja.

Teori kepuasan kerja telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Teori kepuasan erat kaitannya dengan motivasi seseorang dalam melakukan tindakan, dan tindakannya tersebut akan dinilai oleh dirinya sendiri yang akan menimbulkan perasaan kepuasan ataupun ketidakpuasan dalam dirinya (Luthans, 2006)

Teori motivasi kontemporer yang ada saat ini dirasakan lebih dapat menjelaskan dan memberikan gambaran tentang kondisi pemikiran saat ini, namun agar disesuaikan dengan kondisi dan situasi setempat. Mc.Clelland (dalam Usman, 2009) dengan Teori Kebutuhan Mc.Clelland menjelaskan bahwa terdapat tiga hal yang di butuhkan sehingga dapat mencapai kepuasan antara lain kebutuhan akan pencapaian kerja, kebutuhan kekuatan dan kebutuhan akan afiliasi dengan lingkungannya. Teori evaluasi kognitif dimana menyatakan bahwa pemberian penghargaan perilaku sebelumnya secara ekstrinsik akan dapat memberikan kepuasan intrinsic cenderung akan mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan (Robbins, 2007).

Teori The Porter-Lawler Model (dalam Steer, 1996) menyatakan bahwa ada penghargaan dari dalam dan penghargaan dari luar karyawan tersebut yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dimana persepsi yang diterimanya akan menjadi suatu sikap kepuasan kerja. Penilaian kepuasan yang telah dirasakannya tersebut akan kembali dinilai sebagai nilai bagi dirinya. Dan ditambah lagi dengan adanya asumsi bahwa usaha yang akan dilakukan tersebut kemungkinannya akan dihargai oleh perusahaan atau tidak. Usaha yang akan dilakukan tersebut akan menghasilkan suatu kinerja, tetapi karyawan akan melakukan pekerjaannya tersebut akan menyesuaikan dengan kemampuan dan pemahamannya terhadap

kebijakan yang akan diterimanya. Kinerja yang akan dihasilkan tersebut merupakan penghargaan bagi dirinya, kemungkinan mendapat penghargaan dari pihak luar, dan penerimaan terhadap penghargaan interaksi tersebut akan menghasilkan suatu keadaan kepuasan kerja.



Gambar 2.1 Teori The Porter- Lawler Model

Sumber Lyman W Porter and Edward E. Lawler III, dikutip dari *Motivation and leadership at Work, Sixth Edition, 1996*

Teori Porter-Lawler Model (dalam Steer, 1996) merupakan model pendekatan terhadap penghargaan instrinsik dan ekstrinsik akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dimana pada model ini dapat diterangkan bahwa adanya faktor instrinsik dan ekstrinsik yang ada dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan yang kemudian diikuti dengan penilaiannya terhadap penghargaan tersebut akan dapat menimbulkan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tersebut.

Teori Dua Faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang menghubungkan faktor higiene dan motivator, dimana dengan rasa nyaman dalam hal ini berhubungan dengan kepuasan kerja dikaitkan dengan faktor motivator

sedangkan faktor higiene berkaitan dengan faktor ketidakpuasan kerja. Menurut Herzberg faktor yang menghasilkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor higiene menurut Herzberg merupakan faktor yang dapat membuat karyawan menjadi tidak puas seperti kebijakan perusahaan dan administrasi, pengawasan, hubungan antar pribadi dan atasan, kondisi kerja, gaji. Dan faktor lainnya adalah faktor motivator yang merupakan faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja antara lain adalah pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, penghargaan, kemajuan, pencapaian prestasi (Luthans, 2006).

2.1.2 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dominan dipengaruhi pekerjaan itu sendiri, pembayaran, supervisi, kesempatan untuk promosi, pengawasan dan rekan kerja yang mendukungnya (Robbins, 2007). Pekerjaan yang menarik hampir selalu merupakan hal yang paling memberikan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dimana setiap karyawan akan lebih merasa puas terhadap pekerjaan yang dirasakannya menantang dan dapat membangkitkan semangat daripada pekerjaan yang rutin. Supervise yang dimaksudkan adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan masing-masing ditempat kerja. Pembayaran menyangkut sikap karyawan terhadap uang atau kompensasi yang diterimanya selama ini. Promosi merupakan kesempatan karyawan untuk dapat menduduki posisi tertentu, mengikuti pendidikan, kesempatan dan tanggungjawab kepada perusahaan. Rekan kerja yang mendukung akan menjadi faktor pendukung kepuasan kerja yang diberikan ditempat kerja masing-masing.

Beberapa penelitian tentang kepuasan kerja melakukan pengukuran kepada faktor penyebab kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan merupakan sumber penting yang mengakibatkan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan tampak dalam pengawasan yang mereka lakukan terhadap karyawannya. Seorang karyawan dituntut untuk mengetahui tingkat kepedulian dan tingkat ketertarikan seorang pemimpin untuk memberikan bantuan dalam konteks pekerjaan kepada karyawannya sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan (Luthans, 2006).

Jadi kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang menyenangkan dan sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya.

Dengan demikian kepuasan kerja adalah suatu keadaan perasaan yang menyenangkan atau keadaan emosi pada diri seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan indikator : (1) pekerjaan itu sendiri, (2) pembayaran/gaji, (3) kesempatan untuk promosi, (4) hubungan antar rekan sekerja, (5) pengawasan dari pimpinan.

2.2. Teori-teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju suatu visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan kelompok tersebut. Sumber pengaruh tersebut dapat berasal dari dalam struktur yang formal maupun di luar struktur yang formal (Robbins, 2007). Studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi 4 (empat) pendekatan. Fiedler (dalam Nawawi, 2003), menyatakan keempat teori kepemimpinan tersebut , yaitu :

1. Teori Great Man dan Teori Big Bang.

Teori ini mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Bennis dan Nanus (dalam Nawawi, 2003), menyatakan pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Teori Big-Bag mengintegrasikan antara situasi dan pengikut anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan/kerusuhan, pemberontakan, reformasi dan lain-lain.

2. Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian.

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apa bila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayah bukan seorang pemimpin. Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki.

3. Teori Perilaku.

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan/atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini juga memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat

tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya.

4. Teori Kontingensi atau Teori Situasional.

Teori situasional dapat disimpulkan bahwa seseorang pemimpin yang efektif harus memperhatikan faktor-faktor situasional yang terdapat di dalam organisasi. Karena faktor-faktor situasi tersebut tidak selalu tetap, maka diperlukan kemampuan dari pemimpin untuk mengadaptasi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

2.2.1 Persepsi Gaya Kepemimpinan

2.2.1.1 Persepsi

Setiap individu memiliki pemikiran tersendiri mengenai apa yang ditangkapnya melalui indera masing-masing, sehingga setiap individu memiliki perbedaan persepsi dalam memaknai sebuah objek atau gejala yang ia tangkap.

“Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh oleh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka” (Robbins dalam Barokah, 2005)

Berdasarkan pengertian tersebut, persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera agar memberikan makna kepada lingkungan mereka. Bagaimanapun seperti telah kita catat, apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda-beda dari kesempatan yang obyektif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi yaitu :

1. Pelaku persepsi (bila seorang individu memandang pada suatu obyek dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari perilaku persepsi itu)
2. Target/obyek (karakteristik-karakteristik dari target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan)
3. Situasi (unsur-unsur lingkungan sekitar kita, mempengaruhi persepsi kita, seperti waktu, keadaan, tempat kerja dan keadaan sosial)

Robbins (dalam Barokah, 2005)

Pada dasarnya bila kita mengamati perilaku seorang individu, kita berusaha menentukan apakah perilaku itu karena penyebab, internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan faktor internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi dari individu itu, sedangkan yang disebabkan faktor eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab-sebab luar yaitu orang itu dilihat sebagai terpaksa berperilaku demikian oleh situasi.

2.2.1.2 Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam memberikan pengaruh kepada pengikutnya. Gaya kepemimpinan tersebut lebih menekankan kepada perilaku yang ditunjukkan pimpinan dengan bawahannya saja, baik yang sifatnya bantuan personal maupun dalam konteks pekerjaan. Pengaruh yang diberikan lebih menekankan kepada partisipasi dan perhatian kepada aktifitas keterlibatan karyawan. Hal tersebut akan tampak pada petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, dukungan social emosional yang

diberikan, dan tingkat kesiapan dan kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas tertentu dan pengawasan kerja (Thoha, 2007).

Paul Hersey dan Ken Blanchard (dalam Robbins, 2007) mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang disebut dengan teori kepemimpinan situasional (SLT) yang telah banyak dimasukkan dalam program pelatihan kepemimpinan. Kepemimpinan situasional merupakan teori kemungkinan yang berfokus kepada kesiapan para pengikutnya. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang besar yang bergantung dari tingkat kesiapan pengikutnya. Dimana efektifitas pemimpin akan sangat bergantung kepada apa yang dilakukan pengikutnya. Kesiapan pengikutnya meliputi kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas tertentu yang diberikan oleh pemimpinnya. Prilaku pemimpin yang paling efektif adalah tergantung kemampuan dan motivasi pengikutnya.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah berdasarkan pada saling ketergantungan antara tiga hal yaitu prilaku mendukung dan perilaku mengarahkan yang diberikan oleh pimpinan, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikutnya yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan tujuan tertentu (Luthans, 2006)

Menurut Hersey dan Blanchard 1998 (dalam Thoha, 2007) terdapat empat gaya kepemimpinan

1. Gaya 1 (gaya intruksi), dimana seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberi pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik dan tujuan untuk pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Ciri gaya kepemimpinan ini adalah komunikasi yang terjadi adalah satu arah, pemimpin memberikan batasan peran pengikutnya, memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan

pembuatan keputusan semata-mata dilakukan pemimpin, pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaan tugasnya diawasi secara ketat oleh pimpinan.

2. Gaya 2 (gaya konsultasi), seorang pimpinan menunjukkan perilaku yang banyak memberikan arahan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijakan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya, tetapi masih tetap memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas pengikutnya. Ciri yang membedakan dengan gaya instruksi adalah komunikasi yang sudah dua arah dan peran serta pengikut tentang keputusan dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang mereka buat, ide, saran, dan pengawasan terhadap pengambilan keputusan tetap pada pimpinan.
3. Gaya 3 (gaya partisipasi), seorang pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun bersama keputusan dengan para pengikutnya, mendukung usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Ciri kepemimpinan ini adalah pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dilakukan secara bergantian, dimana pengikut dan pemimpin saling bertukar ide dan pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan dan pemimpin secara aktif mendengarkan, tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut, karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.
4. Gaya 4 (gaya delegasi), seorang pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Dalam gaya ini pemimpin mendelegasikan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya. Ciri kepemimpinan ini adalah mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan yang kemudian diproses pembuatan keputusan bersama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan tentang masalahnya dan kemudian diproses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sehingga bawahan yang memegang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugasnya, dan memikul tanggungjawab dalam pengarahan perilaku mereka.

Kesiapan atau kematangan para pengikut dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan pengikut untuk melaksanakan tugasnya. Kematangan tersebut dalam hubungannya dengan tugas yang spesifik dan tujuan akan dicapai oleh usaha-usaha pemimpinnya (Robbins, 2007).

Kemampuan pengikut dalam hal ini berkaitan dengan pendidikan, latihan, pengalaman, dan kesiapan ini berkaitan dengan kesediaan untuk bertanggung jawab dan memotifasi kerja pengikut. Dengan demikian kepemimpinan situasional berfokus kepada perkembangan yang relevan dari para pengikutnya (Luthans, 2006).

Dalam bukunya, *Management of Organizational Behavior*, Hersey dan Blanchard (1988), mengemukakan Model Kepemimpinan Situasional. terdapat 4 (empat) kategori gaya kepemimpinan:

1. Gaya *Telling/Instructing* - dimana pemimpin memberitahukan apa yang harus dilakukan bawahan serinci mungkin (tingkat kematangan rendah)
2. Gaya *Selling/Coordinating* - dimana pemimpin menjajakan atau mengkoordinasi tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan (tingkat kematangan rendah-sedang)
3. Gaya *Participating* - dimana pemimpin mengikutsertakan bawahan (tingkat kematangan sedang-tinggi)
4. Gaya *Delegating* - dimana pemimpin mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahan (tingkat kematangan tinggi)

Ada empat tingkat kematangan menurut Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2007), yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1`
Empat Tingkat Kematangan

Tingkat Kematangan Tinggi (pengikut mampu dan mau)	Tingkat Kematangan Sedang dan Tinggi (pengikut mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin)	Tingkat Kematangan Sedang (pengikut tidak mampu tetapi mau)	Tingkat Kematangan Rendah (pengikut tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin)
M4	M3	M2	M1

Sumberr : Thoha (2007)

Tingkat kematangan yang dimaksud tersebut dibagi dalam empat tingkat yaitu tingkat rendah (M1), tingkat sedang (M2), sedang dan tinggi (M3) dan tinggi (M4). Pada tingkat kematangan rendah (M1) ciri yang tampak adalah pengikut belum mampu dan belum mau bertanggungjawab melakukan sesuatu, serta belum

memiliki penguasaan keterampilan serta kepercayaan diri. Pada tingkat kematangan sedang (M2) ciri yang tampak adalah pengikut yang belum mempunyai kemampuan tetapi mempunyai kemauan dalam bekerja. Mereka memiliki motivasi tapi kurang dalam penguasaan tugasnya. Pada tingkat kematangan sedang dan tinggi (M3) yang terlihat adalah pengikut memiliki kemampuan dalam keterampilan kerjanya tetapi tidak mempunyai kemauan dan motivasi kerjanya. Sedangkan pada tingkat kematangan tinggi (M4) tampak bahwa pengikut mempunyai kemampuan dan kemauan dalam melakukan pekerjaannya (Thoha, 2007).

Hubungan antara tingkat kematangan pengikut dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang, dapat digambarkan seperti berikut. Gaya kepemimpinan intruksi adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, pada tingkat M1. gaya kepemimpinan konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, pada tingkat M2. gaya kepemimpinan partisipasi adalah untuk tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, pada tingkat M3. gaya kepemimpinan delegasi adalah untuk tingkat kematangan yang sudah mampu dan mau, pada tingkat M4 (Thoha, 2007).

Teori kepemimpinan situasional ini menjelaskan bila seorang pengikut tidak mampu dan tidak bersedia maka seorang pemimpin harus memberikan pengarahan secara jelas dan spesifik. Bila pengikut tidak mampu namun bersedia maka pemimpin harus memberikan orientasi tugas yang tinggi untuk mengimbangi kurangnya kemampuan para pengikutnya dan orientasi tugas agar mau menuruti keinginan pemimpinnya. Bila para pengikut mampu namun tidak

bersedia maka pemimpin harus menggunakan gaya yang suportif dan partisipatif, sementara bila karyawan mampu dan bersedia pemimpin tidak perlu berbuat banyak, hanya mendelegasikan tugasnya. Dengan demikian gaya kepemimpinan cenderung berubah sesuai dengan situasi kesiapan pengikut (Thoza, 2007).

Penerapan gaya kepemimpinan tersebut bergantung kepada kesiapan pengikutnya. Kesiapan pengikut dapat diketahui dari kemampuan dan kemauan pengikut. Kemauan pengikut dapat diketahui dari motivasi kerja dan kesediaan bertanggungjawab dalam pekerjaannya sedangkan kemampuan pengikut diketahui dari ketrampilan, pengetahuan yang dimiliki dari pendidikan sebelumnya maupun pelatihan sebelumnya. Gaya kepemimpinan yang penulis gunakan pada penelitian ini ada gaya kepemimpinan situasional.

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan situasional pada penelitian ini adalah cara pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. dengan indikator : (1) mengarahkan, (2) membimbing, (3) mendukung, (4) mendelegasikan.

2.3 Pengawasan.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Pengawasan berarti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu Pengawasan dikatakan penting karena Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya. Di dalam suatu organisasi terdapat tipe-tipe pengawasan yang digunakan, seperti pengawasan Pendahuluan

(*preliminary control*), Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*), Pengawasan Feed Back (*feed back control*).

Suatu Organisasi juga memiliki perancangan proses pengawasan, yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar proses pengawasan berjalan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau direncanakan. Untuk menjalankan proses pengawasan tersebut dibutuhkan alat bantu manajerial dikarenakan jika terjadi kesalahan dalam suatu proses dapat langsung diperbaiki. Selain itu, pada alat-alat bantu pengawasan ini dapat menunjang terwujudnya proses pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan. Pengawasan juga meliputi bidang-bidang pengawasan yang menunjang keberhasilan dari suatu tujuan organisasi.

2.3.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan bisa didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Tery, 2006). Pengawasan itu merupakan suatu proses aktivitas yang

sangat mendasar, sehingga membutuhkan seorang manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi. Robbin (dalam Sugandha, 1999 : 150). Pengawasan itu adalah proses melalui manajer berusaha memperoleh keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaannya. Kertonegoro (1998 : 163). Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana. Terry (dalam Sujanto, 1986 : 17). Pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan. Dale (dalam Winardi, 2000:224) Pengawasan pada pokoknya pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Admosudirdjo (dalam Febriani, 2005:11). Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Siagian (1990:107). Pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan sesuai dengan rencana, perintah , tujuan atau kebijaksanaan yang telah diberikan. Jelasnya pengawasan harus berpedoman kepada rencana yang telah diputuskan, tujuan dan kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya. Handyaningrat (1985 : 143). Pengawasan kerja merupakan salah satu sumber penting dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi yang berpengaruh

terhadap kepuasan kerja yaitu yang berpusat kepada karyawan dan partisipasi karyawan. Berpusat kepada karyawan akan tampak pada penekanan kepada perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan dengan bawahannya. Hal tersebut secara umum akan ditunjukkan dalam meneliti seberapa pengambilan keputusan dalam pekerjaan mereka yang akan mempengaruhi dalam pekerjaan mereka (Luthans, 2006).

2.3.2 Tipe-tipe Pengawasan

Donnelly (1996), mengelompokkan pengawasan menjadi 3 Tipe pengawasan, yaitu :

(1) Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*).

Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan. Pengawasan Pendahuluan menghilangkan penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi. Pengawasan Pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi. Sumber-sumber daya ini harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan. Dengan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang ditujukan pada hilangnya perilaku yang menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan di masa depan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-

kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman yang baik untuk tindakan masa mendatang. Pengawasan pendahuluan meliputi; Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia, Pengawasan pendahuluan bahan-bahan, Pengawasan pendahuluan modal dan Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya financial.

(2) Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*)

Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan. Memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai. *Concurrent control* terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka. Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prsedur yang tepat dan mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

(3) Pengawasan Feed Back (*feed back control*)

Pengawasan *Feed Back* yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar. Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu. Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Sifat kas dari metode-metode pengawasan *feed back* (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi

tindakan-tindakan masa mendatang. Adapun sejumlah metode pengawasan *feed back* yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

- a) Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*)
- b) Analisis Biaya Standar (*Standard Cost Analysis*)
- c) Pengawasan Kualitas (*Quality Control*)
- d) Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (*Employee Performance Evaluation*)

Donnelly, et al. (dalam Zuhad, 1996:302)

2.3.3 Macam-macam Pengawasan.

Pengawasan memiliki beberapa macam makna, sebagai berikut :

- (1) Pengawasan dari dalam, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk oleh organisasi yang bersangkutan. Aparat yang bersangkutan dalam organisasinya selalu mengatasnamakan pimpinan organisasi dan bertugas mengumpulkan berbagai data informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data serta informasi yang berhasil dikumpulkan tersebut digunakan oleh pimpinan untuk menilai/mengetahui sampai sejauh mana keberhasilan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh suatu organisasi.
- (2) Pengawasan dari luar, adalah pengawasan ini dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi adalah aparat yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi itu atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena pimpinan organisasi meminta.

- (3) Pengawasan preventif, ialah pengawasan ini dilakukan sebelum rencana itu diputuskan dengan maksud untuk mencegah jangan sampai terjadi kesalahan dan penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan yang akan dilakukan oleh aparat organisasi yang bersangkutan.
- (4) Pengawasan refresif, ialah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud pengawasan ini yaitu untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Handyaningrat, 1985).

Dari rumusan tersebut dapat di pahami bahwa pengawasan tidak hanya satu makna tetapi bervariasi sesuai dengan konteks dan situasinya. Dengan bervariasi maka suatu pengawasan mudah dilakukan.

2.3.4 Metode Pengawasan

Metode pengawasan merupakan suatu cara seseorang atau pemimpin dalam menciptakan suatu kegiatan supaya sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Agar pengawasan dapat berjalan dengan lancar dan baik maka dalam pelaksanaannya perlu ditunjang dengan metode pengawasan, sebagai berikut :

- (1) Pengawasan langsung, apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan baik dengan sistem inspektif, verifikatif maupun dengan sistem investigatif, metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

- (2) Pengawasan tidak langsung, apabila aparat pengawas/pemimpin melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk kepadanya. Laporan tersebut bisa berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah dicapai sesuai dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah di rencanakan.
- (3) Pengawasan formal, pengawasan yang secara formal dilakukan oleh unit/aparat, pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasinya atau atasan dari pada pemimpin organisasi itu. Dalam pengawasan itu biasanya telah ditentukan prosedur hubungan dan tata kerjanya.
- (4) Pengawasan informal, pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan, pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi).
- (5) Pengawasan administratif, menyangkut Keuangan tentang pos-pos anggaran (rencana anggaran), pelaksanaan anggaran meliputi pengurusan administratif dan pengurusan bendaharaan.
- (6) Pengawasan teknis, pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik misalnya pemeriksaan terhadap sarana prasarana, kesehatan pegawai dan sebagainya.
(Handyaningrat, 1985)

2.3.5 Tujuan dan fungsi pengawasan

Setiap pengawasan yang dilaksanakan pasti memiliki tujuan, adapun tujuan dari pengawasan sebagai berikut :

- (1) Untuk mengetahui apakah suatu kegiatan itu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

- (2) Untuk mengetahui dengan intruksi-intruksi dalam azas-azas yang telah diperintahkan.
- (3) Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan-kelemahan dalam pekerjaan atau bekerja.
- (4) Untuk mengetahui segala sesuatu apakah berjalan efektif atau efisien.
- (5) Untuk mencari jalan menuju kearah perbaikan (Sukarno, 1982 : 165).

Dari uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa tujuan pengawasan yaitu harus mengetahui suatu kegiatan, intruksi, kesulitan-kesulitan dan untuk mencari kearah perbaikan berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Sedangkan fungsi pengawasan yaitu : dalam setiap usaha pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan intruksi-intruksi yang telah dikeluarkan, pengawasan bertujuan menunjukkan atau merumuskan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah agar tidak terulang lagi kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan serta kesalahan pengawasan berpariasi terhadap segala hal baik terhadap benda, manusia dan lainnya” (Lubis, 1992).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, penulis menyimpulkan pengawasan adalah suatu usaha sistematis oleh manajer untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dengan indikator : (1) presensi pegawai, (2) aktivitas/kegiatan, (3) hubungan kerjasama, (4) evaluasi/pelaporan.

2.4 Teori Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai “ Proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa

sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien“ (Sarwoto, 1979). “Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya “ (Manullang, 1990). Penggerakkan (*Motivating*) dapat didefinisikan : Keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis “ (Siagian, 1983).

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer/pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Pengelompokkan/klasifikasi teori-teori motivasi ada tiga kelompok yaitu :

1. Teori Kepuasan Proses (*Process Theory*) yang memfokuskan pada apa yang memotivasi. Dalam teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun non materiil dari apa yang diperoleh dari pekerjaannya. Termasuk dalam teori motivasi kepuasan yaitu:

- a. *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Gambaran teori Hierarkhi Kebutuhan Maslow, atas dasar sebagai berikut :

- 1) Manusia adalah mahluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.

- 2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- 3) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yakni dimulai dari tingkat kebutuhan yang terendah *physiological, safety and security, affiliation or acceptance, esteem or status* dan terakhir *self actualization*. (Hasibuan, 2001).

Menurut Maslow, manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang klasifikasinya pada lima tingkatan atau hirarki, yaitu ;

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan yang meliputi; rasa lapar, rasa haus, kebutuhan akan perlindungan, kebutuhan seks dan kebutuhan fisiologis lainnya.
- 2) Kebutuhan akan rasa aman, yaitu kebutuhan yang meliputi kebutuhan akan keamanan dan proteksi dari gangguan fisik dan emosi.
- 3) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan yang meliputi; kasih sayang, rasa memiliki dan dimiliki, penerimaan dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan yang meliputi ; harga diri internal seperti menghormati diri sendiri, otonomi dan usaha mencapai hasil. Harga diri eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi/perwujudan diri, yaitu kebutuhan yang digambarkan dengan dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan seseorang meliputi; pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan seseorang

b. *Herzberg's Two factors Motivation Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang terkenal dengan “Teori Motivasi Kerja Dua Faktor”. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

- 1) Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*faktor hygiene*), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyediaan kelompok kerja.

- 2) Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Menurut Herzberg, mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam keadaan pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif. Keduanya itu segi-segi motivasi kerja yang berbeda secara kualitatif. Motivasi bisa diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi.

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan menurut Herzberg :

- 1) Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup; perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya.
- 2) Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan kerja, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain.
- 3) Pegawai akan kecewa bila peluang bagi mereka untuk berprestasi terbatas atau dibatasi, kemungkinan mereka cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan.

Ada sembilan jenis kebutuhan yang sifatnya non material yang oleh para anggota organisasi dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan yang menjadi faktor motivasi yang perlu dipuaskan dan

oleh karenanya perlu selalu mendapat perhatian setiap pimpinan dalam organisasi yaitu :

- 1) Kondisi kerja yang baik, terutama yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja.
- 2) Perasaan diikutsertakan
- 3) Cara pendisiplinan yang manusiawi
- 4) Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik
- 5) Kesetiaan pimpinan kepada para pegawai
- 6) Promosi dan perkembangan bersama organisasi
- 7) Pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi bawahan
- 8) Keamanan pekerjaan
- 9) Tugas pekerjaan yang sifatnya menarik. (Siagian, 1983).

c. *Aldefer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory*

Teori motivasi ERG dari Clayton Alderfer, juga merupakan kelanjutan dari teori Maslow yang dimaksud untuk memperbaiki beberapa kelemahannya. Teori ini membagi tingkat kebutuhan manusia ke dalam 3 tingkatan yaitu :

- 1) Keberadaan (*Existence*), yang tergolong dalam kebutuhan ini adalah sama dengan tingkatan 1 dan 2 dari teori Maslow. Dalam perspektif organisasi, kebutuhan-kebutuhan yang dikategorikan kedalam kelompok ini adalah : gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan, jabatan.
- 2) Tidak ada hubungan (*Relitedness*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan 2, 3 dan 4 dari teori Maslow, hubungan dengan atasan, hubungan dengan kolega, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman, hubungan dengan orang luar organisasi.
- 3) Pertumbuhan (*Growth*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkat 4 dan 5 dari teori Maslow, bekerja kreatif, inovatif, bekerja keras, kompeten, pengembangan pribadi. (Gauzaly, 2000).

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarki.

d. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory*

teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc Clelland (1978) dengan Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation Theory*), berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial (Hasibuan, 2001 : 162). Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh pegawai karena didorong oleh : 1) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat. 2) Harapan keberhasilannya, dan 3) Nilai insentif yang melekat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena itu kebutuhan akan berprestasi ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang optimal.

Karyawan akan antusias dan memiliki semangat kerja yang tinggi untuk berprestasi lebih baik lagi asalkan kemungkinan untuk hal ini ada. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya ia dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation* = n Af),

Kebutuhan akan afiliasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena kebutuhan akan afiliasi ini yang akan merangsang gairah kerja seorang karyawan dan menyebabkan seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi.

Setiap orang ingin mendapat perhatian untuk dipuaskan karena predikat manusia sebagai makhluk sosial, keinginan disenangi, dicintai, kesediaan bekerja sama, iklim besahabat dan saling mendukung dalam organisasi merupakan bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan ini. Melalui kebutuhan afiliasi ini seseorang akan termotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk dengan senang hati menyelesaikan tugas-tugasnya.

b. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power* = n Pow).

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena kebutuhan akan kekuasaan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan yang ditumbuhkan secara sehat akan membuat pegawai termotivasi untuk bekerja giat. Oleh karena itu untuk mendapatkan kedudukan yang baik dalam organisasi, maka seseorang akan berusaha dan termotivasi untuk menyenangkan setiap pekerjaan yang diberikan dan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik.

Kebutuhan akan prestasi (n Ach) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu n Ach akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan Mc Clelland (1978).

Kebutuhan akan afiliasi (n Af) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja pegawai karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal; dan bekerja (*sense of belonging*)
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
- 3.) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Kebutuhan akan kekuasaan (n Pow) akan merangsang dan memotivasi gairah kerja pegawai serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

e. *Teori Motivasi Claude S George*

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan dia bekerja, yaitu :

- 1) Upah yang layak
- 2) Kesempatan untuk maju
- 3) Pengakuan sebagai individu
- 4) Kemanan kerja
- 5) Tempat yang lebih baik
- 6) Penerimaan oleh kelompok
- 7) Perlakuan yang wajar
- 8) Pengakuan atas prestasi

Teori motivasi kepuasan menyimpulkan bahwa orang akan bersemangat dalam bekerja karena adanya dorongan kebutuhan, baik materiil maupun immateriil.

2. Teori Motivasi Proses (*Motivation Theory*) yang memusatkan pada bagaimananya motivasi. Teori motivasi proses berusaha menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu ” agar setiap individu bekerja giat sesuai keinginan pimpinan.

Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab akibat. Bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dari bagaimana proses kegiatan yang dilakukanseseorang. Hasil hari ini akan merupakan kegiatan hari kemarin.

Proses motivasi berkaitan dengan usaha untuk menjabarkan dan menterjemahkan motivasi kearah suatu perilaku tertentu yang diharapkan. Dalam kaitan dengan teori Motivasi Proses dikenal ada tiga teori, yaitu ;

- a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Dikemukakan oleh victor Vroom. Teori ini menyatakan bahwa apa yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat adalah tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras, begitu pun sebaliknya. Teori ini didasarkan atas :

- 1) Harapan (*Expectancy*) Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku.
- 2) Nilai (*Valence*) Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan

3) Pertautan (Instrumentality) Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi Ada empat metode pembentukan yang dapat digunakan untuk membentuk perilaku karyawan, yaitu penguatan yang bersifat positif, negatif, penegakan hukuman, dan pemadaman.

- 1) Penguatan yang bersifat positif, yaitu teknik yang berakibat suatu nikmat sebagai respon atas stimulan tertentu, sehingga timbul perilaku dalam bentuk keinginan untuk mengulangi perbuatan serupa, misalnya pemberian pujian..
- 2) Penguatan yang bersifat negatif, yaitu teknik yang bersifat pada sesuatu yang tidak enak sebagai respon atas stimulus tertentu, sehingga timbul keinginan untuk tidak mengulangi perbuatan serupa, misalnya pemberian teguran.
- 3) Pengenaan hukuman adalah bentuk yang lebih berat dari penguatan negatif, misalnya seorang karyawan dikenakan hukuman penundaan kenaikan gaji karena suatu pelanggaran yang cukup berat.
- 4) Pemadaman, yaitu tindakan atasan untuk menghilangkan keinginan seorang bawahannya berbuat sesuatu yang dipandang sebagai perwujudan perilaku tertentu yang tidak diinginkan oleh atasan yang bersangkutan.

c. Teori Keadilan

Teori ini menyatakan bahwa suatu hal yang manusiawi apabila dalam kehidupannya termasuk dalam pekerjaan, seseorang mengharapkan perlakuan yang adil akan tetapi wajar dan normal pula jika seorang melihat keadilan dengan sisi yang subyektif. Para karyawan biasanya melakukan perbandingan antara diri sendiri dan orang lain didalam dan diluar organisasi. Kesemuanya itu mempunyai dampak terhadap perilaku karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, berdasarkan teori ini apabila karyawan merasa diperlakukan tidak adil maka sangatlah

mungkin mereka tidak akan berusaha maksimal menampilkan kinerja terbaiknya dan menurunkan mutu hasil pekerjaannya dan barangkali memutuskan berhenti dari pekerjaan tersebut.

Teori motivasi proses menyimpulkan bahwa perilaku individu dapat diarahkan agar dapat bekerja dengan giat sesuai keinginan pimpinan. Hasil yang dicapai tercermin dari bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Hal ini sejalan dengan perilaku manusia yang selalu memerlukan arahan dan bantuan dalam melakukan kegiatannya.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitik beratkan pada cara dimana perilaku dipelajari (Hasibuan, 2001).

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi, misalnya promosi seorang karyawan tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku tersebut.

Teori Pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

- 1) Pengukuhan Positif (*Positive Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
- 2) Pengukuhan Negatif (*Negative Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat. Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh stimulus yang bersyarat. Demikian juga prinsip hukuman (*Punishment*) selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (*Response*) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

2.4.1 Jenis-jenis Motivasi

Ada 2 (dua) jenis motivasi, yaitu :

- 1) Motivasi positif (*incentive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, yaitu jika pegawai dapat menghasilkan prestasi diatas prestasi standar, maka pegawai diberikan insentif berupa hadiah.
- 2) Motivasi negatif (*incentive negative*), adalah mendorong pegawai dengan ancaman hukuman, artinya jika prestasinya kurang dari prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasi diatas standar tidak diberikan hadiah. (Hasibuan, 1984)

Motivasi kerja adalah dorongan yang dimulai dengan defisiensi fisiologis ataupun Psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk mencapai tujuan atau insentif sehingga seseorang termotivasi dalam bekerja. Motivasi kerja mencakup motif intrinsik dan motif ekstrinsik (Luthans, 2006).

Berdasarkan uraian para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan. Motivasi kerja adalah dorongan yang dimulai dengan difisiensi fisiologis ataupun psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk mencapai tujuan atau insentif sehingga seseorang termotivasi dalam bekerja yang lebih baik, dengan indikator : (1) rasa aman, (2) kesempatan untuk maju, (3) hubungan dengan teman sekerja, (4) gaji, (5) jam kerja, (6) kondisi kerja, (7) manfaat kerja, (8) hubungan dengan atasan, (9) pekerjaan itu sendiri.

2.5 Kerangka Pikir

Kepuasan kerja adalah adalah suatu keadaan yang menyenangkan atau keadaan emosi pada diri seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan indikasi pengalaman kerja yang menyenangkan dan sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya, jadi kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, pembayaran, supervise, kesempatan untuk promosi, pengawasan, rekan kerja, hubungan antar personal, kebijakan perusahaan, kejelasan aturan dalam organisasi, dan gaya kepemimpinan.

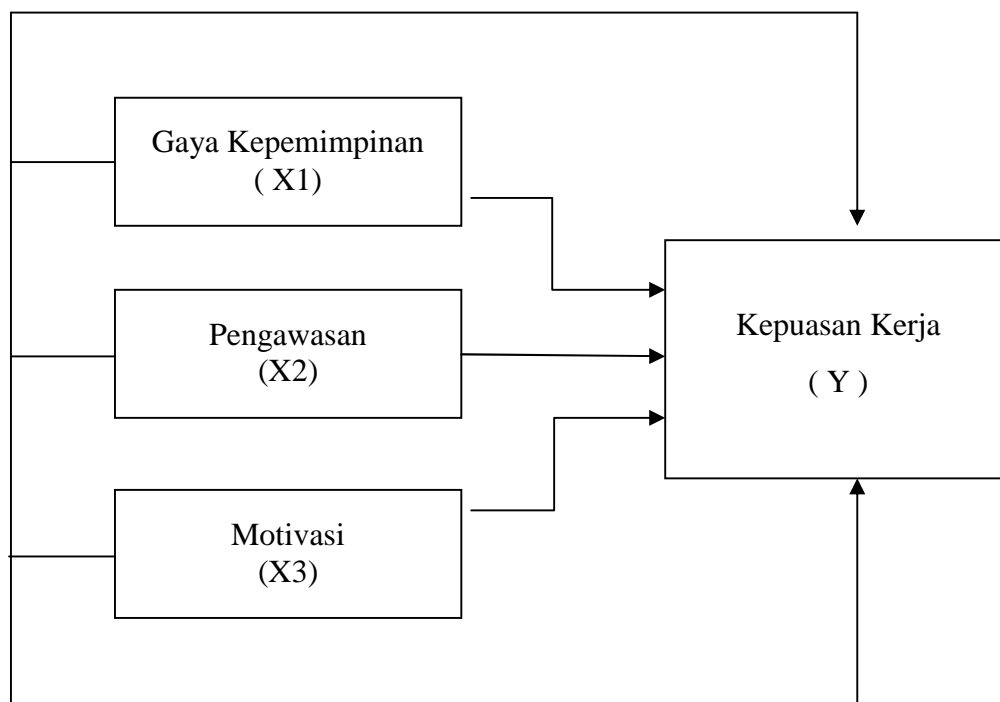
Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dengan indikator dua elemen yaitu pengarahan dan dukungan yang diberikan pemimpinnya. Dan dalam menerapkan gaya kepemimpinan tersebut bergantung kepada kesiapan pengikutnya. Kesiapan pengikut dapat diketahui dari kemampuan dan kemauan pengikut. Kemauan pengikut dapat diketahui dari motivasi kerja dan kesediaan bertanggungjawab dalam pekerjaannya sedangkan kemampuan pengikut diketahui dari ketrampilan, pengetahuan yang dimiliki dari pendidikan sebelumnya maupun pelatihan sebelumnya. Gaya kepemimpinan situasional menjelaskan bila seorang pengikut tidak mampu dan tidak bersedia maka seorang pemimpin harus memberikan pengarahan secara jelas dan spesifik. Bila pengikut tidak mampu namun bersedia maka pemimpin harus memberikan orientasi tugas yang tinggi untuk mengimbangi kurangnya kemampuan para pengikutnya dan orientasi tugas agar mau menuruti keinginan pemimpinnya. Bila para pengikut mampu namun tidak bersedia maka pemimpin harus menggunakan gaya yang suportif dan partisipatif.

George R Terry menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk mengevaluasi prestasi kerja, pengawasan dapat di artikan sebagai proses aktivitas yang sangat mendasar melalui manajer yang berusaha memperoleh keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana. Pengawasan berfungsi untuk meneliti apakah segala tindakan tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan intruksi-intruksi yang telah dikeluarkan, pengawasan bertujuan menunjukkan atau merumuskan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah agar tidak terulang lagi kesalahan-kesalahan.

Motivasi kerja adalah dorongan yang dimulai dengan difisiensi fisiologis ataupun psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk mencapai tujuan atau insentif sehingga seseorang termotivasi dalam bekerja. Motivasi kerja adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas kerja guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja yang tampak dalam dua faktor yaitu faktor motivator, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan faktor higeine, yang merupakan aspek yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga jika tingkat gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi kerja pegawai tinggi maka kepuasan kerja akan tinggi.

Pengaruh antara variabel variabel bebas (gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja) disajikan pada kerangka berpikir di bawah ini.



Gambar 2.1: Model teoritis pengaruh gaya kepemimpinan (X₁), pengawasan (X₂) dan motivasi (X₃) terhadap kepuasan kerja (Y).

2.6 Hipotesis

Berdasarkan uraian yang telah di jelaskan dalam latar belakang dan tinjauan pustaka di atas peneliti mengajukan hipotesis secara umum adalah “ada pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung”.

Bertitik tolak dari hipotesis umum di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis kerja sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengawasan dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.