

II. LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia secara khusus menitikberatkan perhatiannya pada bidang sumber daya manusia yang tidak lagi dianggap sebagai faktor produksi melainkan sebagai aset perusahaan, yaitu bagaimana memanfaatkan sumber daya tersebut secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Memperjelas pengertian manajemen sumber daya manusia, maka dapat diuraikan beberapa definisi menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Mathis dan Jackson (2006)

“Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.”

Menurut Gary Dessler (2009)

“Manajemen sumber daya manusia mengacu pada praktek-praktek dan kebijakan yang dibutuhkan untuk melaksanakan aspek manajemen personalia pada pekerjaan, khusus, memperoleh pelatihan, menilai, bermanfaat, dan menyediakan lingkungan yang aman, etis, dan adil untuk karyawan di perusahaan.”

Menurut Rivai (2006)

“Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”

Dari uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang mengatur tentang ketenagakerjaan untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia memiliki kemajemukan keinginan dan tujuan. Hal ini tentu saja harus dikondisikan agar tujuan yang berbeda dari setiap individu dalam suatu organisasi dapat disatukan sesuai dengan tujuan perusahaan demi tercapainya efektifitas dan efisiensi perusahaan.

2.2 Pengertian Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan diawali dengan analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan terdiri dari isi pekerjaan, deskripsi kerja, proses penyeleksian, orientasi, dan pelatihan. Desain pekerjaan merupakan faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia karena selain berhubungan dengan produktivitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan.

Menurut Sunarto (2005)

“Desain pekerjaan adalah spesifikasi isi, metode dan hubungan berbagai pekerjaan secara individu pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan pribadi pemegang perusahaan secara individu maupun tim.”

Menurut Haming dan Nurnajamuddin (2007)

“Desain pekerjaan berhubungan dengan penentuan spesifikasi tugas-tugas yang terkandung dalam pekerjaan yang dilaksanakan seorang tenaga kerja, baik untuk pekerjaan fisik penuh ataupun dengan mempergunakan mesin atau peralatan lainnya.”

Menurut Handoko (2008)

“Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi, dan berperilaku.”

Menurut Simamora (2004)

“Mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.”

Desain pekerjaan adalah struktur pekerjaan untuk memperbaiki efisiensi bisnis dan kepuasan kerja karyawan, serta alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Desain pekerjaan memberikan petunjuk bagaimana cara untuk menyatukan antara karyawan dan pekerjaan mereka. Perusahaan memerlukan desain pekerjaan karena dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan, dan dapat meningkatkan motivasi kerja.

2.2.1 Elemen-Elemen Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan haruslah dirancang dengan sebaik mungkin dengan mempertimbangkan elemen-elemen yang mempengaruhi desain pekerjaan.

Elemen-elemen desain pekerjaan tersebut, antara lain:

1. Elemen-Elemen Organisasional

Menurut Handoko (2008), uraian elemen-elemen organisasional dalam desain pekerjaan, yaitu:

a. Pendekatan mekanistik

Pendekatan mekanistik berupaya untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar tugas-tugas dapat diatur untuk meminimumkan waktu dan tenaga para karyawan.

b. Aliran kerja

Aliran kerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sifat produk atau jasa.

c. Praktek-praktek kerja

Praktek-praktek kerja adalah cara-cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan.

2. Elemen-Elemen Lingkungan

Menurut Rivai (2006), elemen-elemen lingkungan dalam desain pekerjaan, antara lain:

a. Kemampuan dan ketersediaan karyawan

Pertimbangan efisiensi harus seimbang dengan kemampuan dan ketersediaan orang yang akan melakukan pekerjaan itu.

b. Harapan sosial dan budaya

Kegagalan untuk mempertimbangkan harapan sosial dapat menciptakan ketidakpuasan, motivasi rendah, dan kinerja rendah, khususnya sewaktu tenaga kerja asing dilibatkan di dalam negeri atau di luar negeri.

c. Sikap tubuh karyawan (*Ergonomics*)

Kinerja optimal memerlukan hubungan sikap fisik antara pekerjaan dan pekerjaannya yang harus dipertimbangkan dalam merancang pekerjaan.

3. Elemen-Elemen Psikologis atau Keperilakuan

Menurut Hackman dan Oldham (1976), pada elemen psikologis terdapat model karakteristik pekerjaan yang mengidentifikasi lima dimensi yang menerangkan potensi motivasi sebuah pekerjaan, yaitu:

a. Variasi keterampilan (*skill variety*)

Variasi keterampilan adalah sejauh mana pekerjaan itu menuntut variasi kegiatan yang berbeda.

b. Identitas tugas (*task identity*)

Identitas tugas adalah sejauh mana membiarkan pekerja untuk dapat melihat pekerjaan secara keseluruhan dan mengenali awal dan akhir suatu pekerjaan.

c. Pentingnya tugas (*task significance*)

Pentingnya tugas adalah sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.

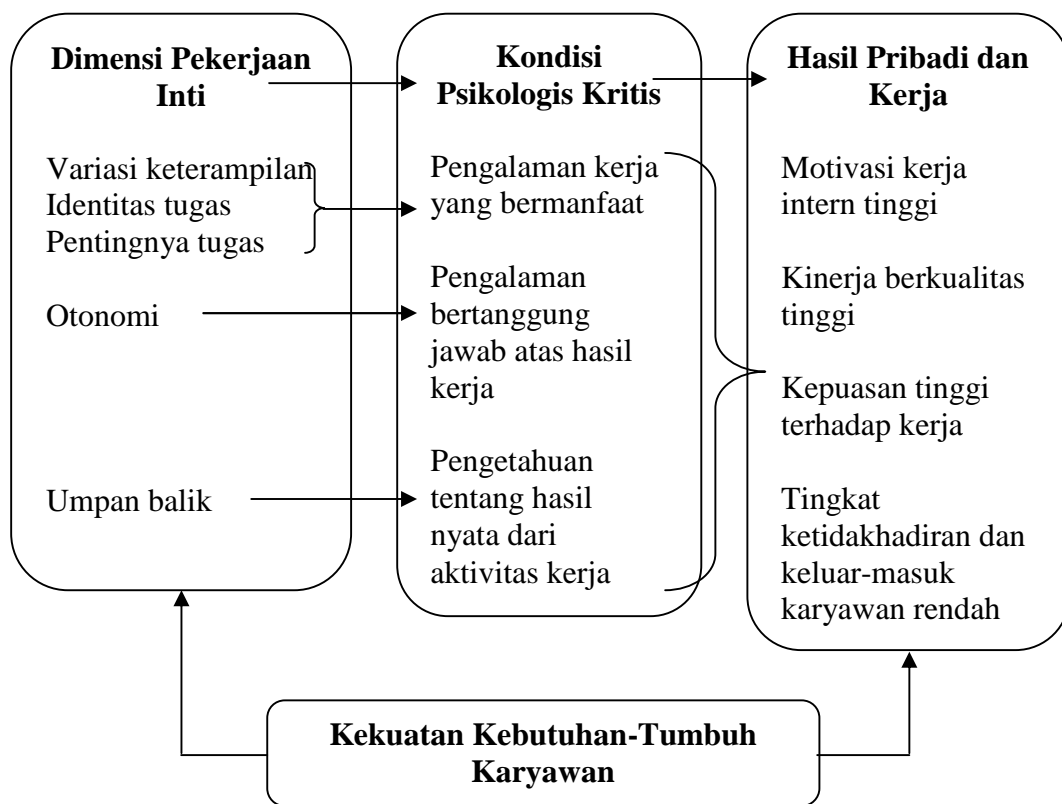
d. Otonomi (*autonomy*)

Otonomi adalah sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keluasan yang cukup besar ke individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur yang digunakan menyelesaikan kerja itu.

e. Umpan balik (*feedback*)

Umpan balik adalah sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan perolehan atas informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

Gambar 2.1 Model Karakteristik Pekerjaan



Sumber: Hackman dan Oldham (1976)

Daft (2002)

“Menyatakan bahwa model karakteristik pekerjaan inti dapat didesain pada pekerjaan, karyawan akan lebih termotivasi, dan kualitas kinerja dan tingkat kepuasan akan menjadi semakin tinggi.”

Dari gambar 2.1 model karakteristik pekerjaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kondisi Psikologis Kritis

Menurut Daft (2002), variasi keterampilan, identitas tugas, dan pentingnya tugas mempengaruhi kondisi karyawan pada pengalaman kerja yang bermanfaat. Karakteristik pekerjaan berupa otonomi mempengaruhi pengalaman untuk bertanggung jawab pada pekerjaan. Karakteristik pekerjaan berupa umpan balik memberi pengetahuan hasil nyata pada pekerjaan.

Menurut Robbins (2006), dari titik pandang motivasi, model itu mengatakan bahwa imbalan internal diperoleh individu saat dia memahami (pengetahuan akan hasil), bahwa ia secara pribadi (pengalaman akan tanggung jawab), telah bekinerja dengan baik pada tugas yang ia pedulikan (pengalaman akan arti penting).

b. Hasil Pribadi dan Kerja

Menurut Daft (2002), pengaruh lima karakteristik pekerjaan terhadap kondisi psikologis pada pengalaman yang bermanfaat, tanggung jawab, dan pengetahuan tentang hasil nyata mengarah pada hasil pribadi dan hasil kerja yang memberi motivasi kerja tinggi, kinerja tinggi, kepuasan tinggi, serta tingkat ketidakhadiran dan keluar-masuk karyawan yang rendah.

c. Kekuatan Kebutuhan-Tumbuh Karyawan

Menurut Daft (2002), jika seseorang ingin memuaskan kebutuhan tingkat rendah, seperti keselamatan dan penerimaan model karakteristik pekerjaan memiliki sedikit efek. Ketika seseorang mempunyai kebutuhan yang tinggi untuk tumbuh dan berkembang, model ini akan sangat efektif.

Menurut Robbins (2006), hubungan antara dimensi pekerjaan inti dan hasil pekerjaan diubah atau disesuaikan oleh kekuatan perlunya pertumbuhan individu itu; yakni oleh hasrat karyawan akan harga diri dan aktualisasi diri.

2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang mereka dapatkan jika target yang ditentukan tercapai.

Menurut Burns (1978)

“Pemimpin transaksional yaitu pemimpin yang memotivasi bawahan melalui pemberian imbalan atas apa yang telah mereka lakukan.”

Menurut Yukl (2006)

“Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang dapat mengakibatkan kepatuhan pengikut dengan permintaan pemimpin, tetapi cenderung tidak untuk menghasilkan komitmen terhadap tujuan perusahaan.”

Menurut Robbins (2006)

“Pemimpin transaksional yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.”

Menurut Daft (2002)

“Pemimpin transaksional adalah seorang pemimpin yang mengklarifikasi persyaratan peran dan tugas bawahan, memprakarsai struktur, memberikan penghargaan, dan memperlihatkan pertimbangan pada bawahan.”

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional hubungan pemimpin dengan bawahan didasarkan pada sebuah pertukaran atau tawar-menawar di antara mereka. Pemimpin memotivasi bawahan atau pengikutnya melalui pertukaran dengan imbalan bersyarat yang berfokus pada sasaran atau visi dan misinya, klarifikasi hubungan antara kinerja dengan imbalan serta memberi umpan balik konstruktif agar bawahan selalu melakukan tugas yang telah diberikan.

Menurut Yukl (2006), mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal, yakni:

- a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan,
- b. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan
- c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Menurut Burns (1978), dalam mengembangkan konsep kepemimpinan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional.

2.3.1 Komponen-Komponen Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass dan Riggio (2006), terdapat empat komponen dalam kepemimpinan transaksional, yaitu sebagai berikut:

1. Imbalan Kontigen (*Contingent Reward /CR*)

Kepemimpinan *Contingent Reward* melibatkan pemberian pekerjaan oleh pemimpin atau menambah persetujuan pengikut atas kebutuhan apa yang harus dituntaskan dengan janji atau *reward* aktual yang ditawarkan dalam pertukarannya dengan derajat kepuasan yang muncul dari pekerjaan tersebut.

2. Manajemen Berdasar Pengecualian Aktif (*Management by Exception Active/MBE-A*)

Dalam MBE-A, pemimpin secara aktif merancang perangkat guna memantau penyelewengan dari standar, kesalahan, dan *error* yang ditunjukkan oleh pengikut untuk selanjutnya dilakukan langkah-langkah perbaikan. MBE-A efektif untuk dilakukan dalam situasi pekerjaan yang penuh bahaya.

3. Manajemen Berdasar Pengecualian Pasif (*Management by Exception Passive/MBE-P*)

Dalam MBE-P, pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyelewengan, kesalahan, dan *error* untuk muncul terlebih dahulu baru kemudian mengambil langkah perbaikan. MBE-P efektif untuk dilakukan tatkala pemimpin membawahi pengikut yang cukup banyak dan mereka melakukan pelaporan kepadanya.

4. *Laissez-Faire Leadership* (LF).

Kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah penghindaran atau ketiadaan kepemimpinan, dan merupakan kepemimpinan yang paling tidak efektif. Keputusan-keputusan yang diperlukan tidak dibuat. Tindakan ditunda. Wewenang kepemimpinan diabaikan. Otoritas tidak digunakan.

2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.

Menurut Burns (1978)

“Mendefinisikan kepemimpinan transformasional yaitu para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas satu sama lain ke tingkat yang lebih tinggi.”

Menurut Yukl (2006)

“Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan.”

Menurut Robbins (2006)

“Pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan-pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.”

Menurut Daft (2002)

“Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang dibedakan dalam kemampuan khususnya untuk membawa inovasi dan perubahan.”

Definisi dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan karyawan dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berfikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta pengolahan aktivitas kerja dengan manfaat bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga setiap karyawan merasa terlibat dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Yukl (2006), telah menawarkan beberapa pedoman untuk penggunaan kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Mengutarakan visi yang jelas dan menarik, dan menjelaskan bagaimana hal itu dapat dicapai,
- b. Bertindak dengan percaya diri dan optimis, dan menunjukkan kepercayaan kepada pengikut, dan
- c. Mendukung visi melalui alokasi sumber daya, menekankan pada nilai-nilai kunci, dan memimpin dengan memberikan contoh.

Dalam kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2006), pemimpin mengubah dan memotivasi pengikutnya dengan:

- a. Membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil tugas,
- b. Mendorong mereka untuk mengatasi sendiri kepentingan pribadi demi organisasi atau tim, dan
- c. Mengaktifkan kebutuhan tingkat tinggi mereka.

Menurut Burns (1978), dalam mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

2.4.1 Komponen-Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional mempunyai sejumlah komponen, yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh yang Diidealkan (*Idealized Influence*).

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dianggap sebagai model ideal bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin dan ingin menirunya. Pemimpin dipandang pengikutnya punya kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa.

2. Motivasi yang Inspiratif (*Inspirational Motivation*).

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberi makna dan tantangan atas kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya. Semangat tim meningkat. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*).

Pemimpin transformasional merangsang usaha pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan anggapan dasar (asumsi), memetakan masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan lama. Kreativitas kemudian terbentuk. Pengikut jadi berani mencoba pendekatan-pendekatan baru dan gagasan mereka tidak dikritik karena beda dengan gagasan pemimpin.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*).

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai prestasi dan perkembangan dengan bertindak sekaligus pelatih dan pembimbing. Pengikut dan para kolega mampu muencapai potensi tertinggi mereka. Pertimbangan individual diterapkan tatkala satu kesempatan belajar baru diciptakan bersamaan dengan iklim yang mendukung. Perbedaan kebutuhan dan keinginan individual diakui. Pemimpin menunjukkan penerimaan atas perbedaan individual tersebut.

2.5 Pengertian Motivasi Kerja

Seorang karyawan yang bekerja pada organisasi mengharapkan sesuatu dari organisasi tersebut. Sesuatu yang diharapkan tersebut selain upah atau gaji mereka juga mengharapkan hal-hal yang dapat memberikan jaminan kepada karyawan tersebut tentang kesinambungan pekerjaan dan karirnya. Tercapainya harapan karyawan tersebut akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Menurut Griffin dan Ebert (2007)

“Motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang berperilaku dalam cara tertentu.”

Menurut Robbins (2006)

“Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran.”

Menurut Kreitner & Kinicki (2008)

“Motivasi menggambarkan proses psikologis yang menyebabkan timbulnya arah dan ketekunan tindakan sukarela yang diarahkan ke tujuan.”

Menurut Nasarudin (2010)

“Motivasi kerja dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, serta memelihara perilaku yang berhubungan langsung dengan lingkungan kerja.”

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sekelompok pendorong yang berasal baik dari dalam maupun dari luar individu untuk melakukan pekerjaan yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya.

2.5.1 Teori Motivasi Maslow

Teori motivasi Maslow menyatakan bahwa kebutuhan individu diatur dalam suatu urutan hierarki mengenai kebutuhan dan bahwa orang akan berusaha memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar (tingkat rendah) sebelum mengarahkan perilaku menuju kebutuhan dengan tingkat yang lebih tinggi (Maslow, 1970).

Lima kebutuhan Maslow, mulai dari yang terendah hingga yang tertinggi, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*). Kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan kebutuhan jasmani lainnya.
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*). Kebutuhan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. Dalam sebuah organisasi tempat kerja, kebutuhan keselamatan merefleksikan kebutuhan akan keselamatan kerja, tunjangan tambahan, dan jaminan kerja.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*). Kebutuhan ini merefleksikan hasrat untuk diterima sesama, mempunyai ikatan pertemanan, menjadi bagian dari sebuah kelompok, dan dicintai.

4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan yang mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*). Dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2.5.2 Teori Motivasi Herzberg

Frederick Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bergantung pada dua macam faktor, yaitu faktor *higiene* dan faktor *motivasi* (Griffin dan Ebert, 2007). Faktor *higiene* dan faktor *motivasi* dijabarkan sebagai berikut:

1. Faktor *higienis*, merupakan kondisi ekstrinsik yang mencakup penyeliaan, kondisi bekerja, hubungan antar pribadi, bayaran dan keamanan, kebijakan dan administrasi perusahaan.
2. Faktor *motivasi*, merupakan serangkaian kondisi intrinsik yang mencakup pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan dan pertumbuhan.

Teori ini menyatakan bahwa para manajer harus mengikuti pendekatan dua langkah dalam meningkatkan motivasi. Pertama, memastikan bahwa faktor *higienis* dapat diterima dengan baik, yang dapat mengakibatkan tidak adanya rasa ketidakpuasan. Kedua, harus menawarkan faktor motivasi sebagai cara untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi.

2.5.3 Teori Kebutuhan McClelland

McClelland telah mengajukan teori motivasi yang secara dekat berhubungan dengan konsep pembelajaran. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu prestasi, kekuasaan, dan kelompok pertemanan (Robbins, 2006).

Kebutuhan ini didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi. Dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan akan kelompok pertemanan. Hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab.

2.5.4 Teori Motivasi ERG Alderfer

Teori ERG Alderfer menyatakan bahwa, seseorang terus menerus merasa frustrasi dalam usaha dalam memenuhi kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan hubungan muncul kembali sebagai kekuatan yang memotivasi, menyebabkan individu mengarahkan ulang usahanya untuk memuaskan kategori kebutuhan mereka pada tingkat yang rendah (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007). Hierarki kebutuhan tersebut terdiri dari tiga rangkaian kebutuhan, yaitu:

1. Eksistensi (*existence*). Kebutuhan kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja.
2. Hubungan (*relatedness*). Kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
3. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*). Kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

2.5.5 Teori X dan Y

Douglas McGregor menyimpulkan bahwa para manajer mempunyai kepercayaan yang sangat berbeda mengenai cara terbaik menggunakan sumber daya manusia di sebuah perusahaan. Douglas McGregor mengklasifikasikan keyakinan itu ke dalam serangkaian asumsi yang diberi label “Teori X” dan “Teori Y” (Griffin dan Ebert, 2007).

1. Teori X

Yaitu teori motivasi yang menyatakan bahwa karyawan bersifat malas, tidak mau bekerja sama dan harus dihukum dan diberi imbalan agar mereka menjadi produktif.

2. Teori Y

Yaitu teori motivasi yang menyatakan bahwa karyawan pada dasarnya energik, berorientasi ke perkembangan, memotivasi diri sendiri, dan tertarik untuk menjadi produktif.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Adapun penelitian terdahulu yang menggunakan variabel desain pekerjaan, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja diantaranya:

1. Serita Febriani Singarimbun (2011), mengenai “Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan”. Berdasarkan penelitian tersebut disimpulkan bahwa:
 - a) Variabel desain pekerjaan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,831. Hal ini berarti bahwa dengan adanya kejelasan desain kerja yang diberikan Kantor Regional VI Badan

Kepegawaian Negara Medan kepada karyawan akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

- b) Identifikasi determinan (R^2) yaitu dengan nilai 0,367 artinya bahwa sebesar 36,7% semangat kerja pegawai (Y) pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan dapat dijelaskan oleh variabel semangat kerja serta sisanya 63,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

2. Ari Iskandar (2010), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Vista Grain di Bandar Lampung”.

Berdasarkan penelitian tersebut disimpulkan bahwa:

- a) Berdasarkan analisis kuantitatif, yaitu dari uji f dan uji t yang dihitung menggunakan program SPSS, didapat $f_{hitung} (7,924) > f_{tabel} (3,14)$ dan variabel kepemimpinan (X_1) $t_{hitung} (2,611) > t_{tabel} (1,6686)$, variabel motivasi (X_2) $t_{hitung} (2,221) > t_{tabel} (1,6686)$ dimana baik uji f atau pun uji t H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Vista Grain Bandar Lampung.
- b) Berdasarkan analisis kualitatif masih ada sikap kepemimpinan dan motivasi yang diberikan dianggap kurang oleh karyawan sehingga menyebabkan kinerja karyawan menurun.

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual bertujuan untuk mengemukakan secara umum mengenai objek penelitian yang dilakukan dalam kerangka dari variabel yang akan diteliti.

Kerangka konseptual yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah desain pekerjaan, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai variabel X dan motivasi kerja sebagai variabel Y.

Menurut Simamora (2004)

“Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.”

Desain pekerjaan yang baik harus mampu mencerminkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang disesuaikan dengan persyaratan yang dituntut dari karyawan yang akan menduduki jabatan tersebut. Penempatan karyawan yang sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaan, maka karyawan cenderung merasa termotivasi terhadap pekerjaan mereka, karena mereka mampu melaksanakan sesuai dengan kemampuan, keterampilan serta persyaratan yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Hackman dan Oldham (1976), mengemukakan ada lima elemen berperilaku yang disebut model karakteristik pekerjaan. Lima elemen tersebut yang perlu dipertimbangkan dalam desain pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi, dan umpan balik.

Menurut Burns (1978)

“Pemimpin transaksional yaitu pemimpin yang memotivasi bawahan melalui pemberian imbalan atas apa yang telah mereka lakukan.”

Gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan.

Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan bawahan.

Menurut Bass dan Riggio (2006), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional terdapat empat komponen, yaitu imbalan kontigen, manajemen berdasar pengecualian (aktif), manajemen berdasar pengecualian (pasif), dan *Laissez-Faire*. Empat komponen tersebut yang menjadi faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional.

Menurut Yukl (2006)

“Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan.”

Gaya kepemimpinan transformasional harus dapat mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Karyawan yang merasa senang dengan pemimpinnya, maka akan memicu motivasi kerja yang tinggi.

Pemimpin yang kurang tepat dalam memilih sebuah gaya kepemimpinan, maka karyawan akan memiliki motivasi kerja yang rendah.

Menurut Bass dan Riggio (2006), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terdapat empat komponen, yaitu pengaruh yang diidealkan, motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.. Empat komponen tersebut yang menjadi faktor pembentuk gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Griffin dan Ebert (2007)

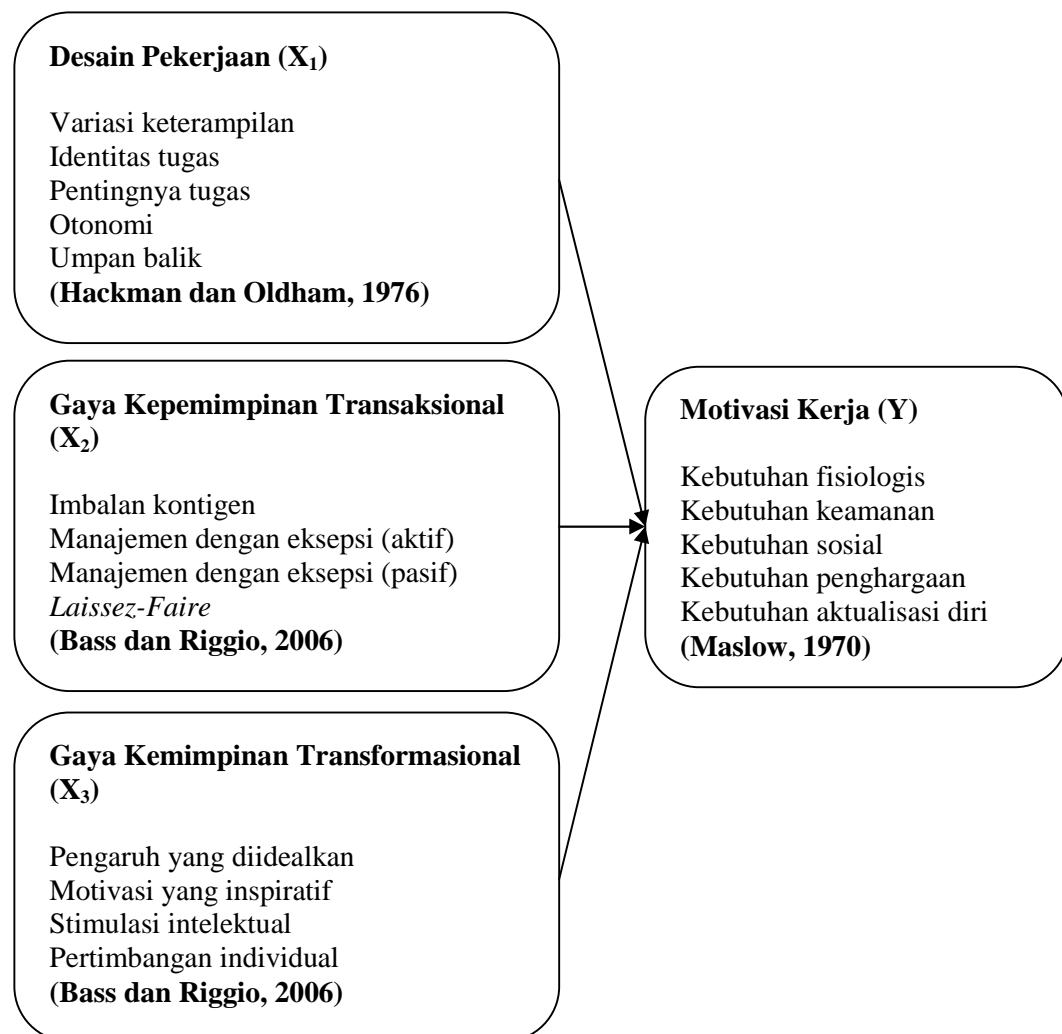
“Motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang berperilaku dalam cara tertentu.”

Perkembangan dalam dunia kerja tidak jarang menyebabkan timbulnya persoalan yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang menghambat tercapainya tujuan perusahaan secara maksimal. Masalah yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan salah satunya yaitu motivasi kerja yang dimiliki para karyawan karena tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal membutuhkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya.

Menurut Maslow (1970), dalam teori motivasinya menyatakan lima kebutuhan, mulai dari yang terendah hingga yang tertinggi. Lima kebutuhan tersebut yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Dengan demikian, dalam kerangka pemikiran ini dikemukakan variabel yang akan diteliti yaitu desain pekerjaan, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, sedangkan motivasi kerja sebagai variabel terikat. Seperti yang tertera pada gambar 2.2 berikut ini:

Gambar 2.2 Kerangka Pikir Pengaruh Desain Pekerjaan, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan



2.8 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan adalah “Desain pekerjaan, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan”.