

DIKTAT KULIAH

**MANAJEMEN MUTU, SDM DAN LOGISTIK KESEHATAN
(PMKM-8007)**



“KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA”



Oleh:

Dr. Dra. Ayun Sriatmi, MKes
NIDN. 0002056708

**PROGRAM STUDI MAGISTER KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

DIKTAT KULIAH

MANAJEMEN MUTU, SDM DAN LOGISTIK KESEHATAN
(PMKM-8007)



“KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA”



Oleh:

Dr. Dra. Ayun Sriatmi, MKes
NIDN. 0002056708

**PROGRAM STUDI MAGISTER KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

DAFTAR ISI

	Hal
BAGIAN 1 PENDAHULUAN	2
A. Tujuan Pembelajaran	2
B. Pengantar Pokok Bahasan	2
BAGIAN 2 KEPEMIMPINAN	4
A. Konsep Dasar Kepemimpinan	4
B. Teori dan Gaya Kepemimpinan	5
1. Teori Sifat Kepemimpinan (<i>Trait Theories of Leadership</i>)	5
2. Teori Perilaku Kepemimpinan (<i>Behavioral Theories of Leadership</i>)	7
3. Teori Situasional Kepemimpinan (<i>Situational Theories of Leadership</i>)	8
a. Model Fiedler	8
b. Model Situasional (Hersey & Blanchard)	9
c. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (<i>Leader-Member Exchange Theory</i>)	11
d. Teori Jalan-Tujuan (<i>Path-Goal Theory</i>)	12
C. Leadership dan Managership	13
D. Fungsi dan Peran Kepemimpinan	15
E. Prinsip Kepemimpinan dalam Kesehatan Masyarakat	17
BAGIAN 3 MOTIVASI	21
A. Konsep Dasar Motivasi	21
B. Motivasi dalam Organisasi	22
C. Teori-Teori Motivasi	23
1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow	24
2. Teori ERG (<i>Existence-Relatedness-Growth</i>) Alderfer	25
3. Teori Kebutuhan McClelland	26
4. Teori Motivator-Hygiene Herzberg	27
5. Teori Motivasi Dua Faktor McGregor	27

6. Teori Keadilan/Teori Ekuitas Adam	28
7. Teori Harapan Vroom	29
8. Teori Penentuan Tujuan Latham & Locke	31
D. Determinan Motivasi dan Implikasinya pada Pelayanan Kesehatan	32
	33

BAGIAN 4 KEPUASAN KERJA 35

A. Konsep Dasar Kepuasan Kerja	35
B. Teori-Teori Kepuasan Kerja	38
1. <i>Equity Theory</i> /Teori Keadilan-Keseimbangan	38
2. <i>Discrepancy Theory</i> /Teori Perbedaan	38
3. Teori Opponent-Proses (<i>Opponent-Process Theory</i>)	38
4. <i>The Two Factors Theory</i> (Teori Dua Faktor)	38
5. Teori Pandangan Kelompok (<i>Social Reference Group Theory</i>)	39
6. Teori Pemenuhan Kebutuhan (<i>Need Fulfillment Theory</i>)	39
7. Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>)	39
8. Teori Karakteristik pPekerjaan (<i>Job Characteristic Theory</i>)	39
C. Dinamika Kepuasan Kerja dalam Organisasi	39
D. Determinan Kepuasan Kerja	42

BAGIAN 5 PENUTUP 45

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

		Hal
Gambar 1.1	<i>The Nature of Organization Framework</i>	10
Gambar 2.1	Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey & Blanchard ...	10
Gambar 2.2.	Teori Kepemimpinan Jalan-Tujuan (<i>Path-Goals Theory</i>)	13
Gambar 2.3.	<i>Conceptual Model of Public Health Leadership</i>	19
Gambar 3.1.	Proses Timbulnya Motivasi	23
Gambar 3.2	Teori Hierarki Kebutuhan Maslow	25
Gambar 3.3.	Perbedaan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dengan Teori ERG Alderfer	26
Gambar 3.4.	Teori Motivasi Kebutuhan McClelland	27
Gambar 3.5.	Teori Dua Faktor (<i>Motivators-Hygiene</i>) Herzberg	27
Gambar 3.6	Teori Dua Faktor (Teori X dan Y) McGregor	28
Gambar 3.7.	Teori Keadilan (Ekuitas) Adam	29
Gambar 3.8.	Teori Ekspektasi/Harapan Vroom	32
Gambar 3.9.	Teori Penentuan Tujuan Latham & Locke	33
Gambar 4.1.	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja	40



BAGIAN 1

PENDAHULUAN

A. Tujuan Pembelajaran

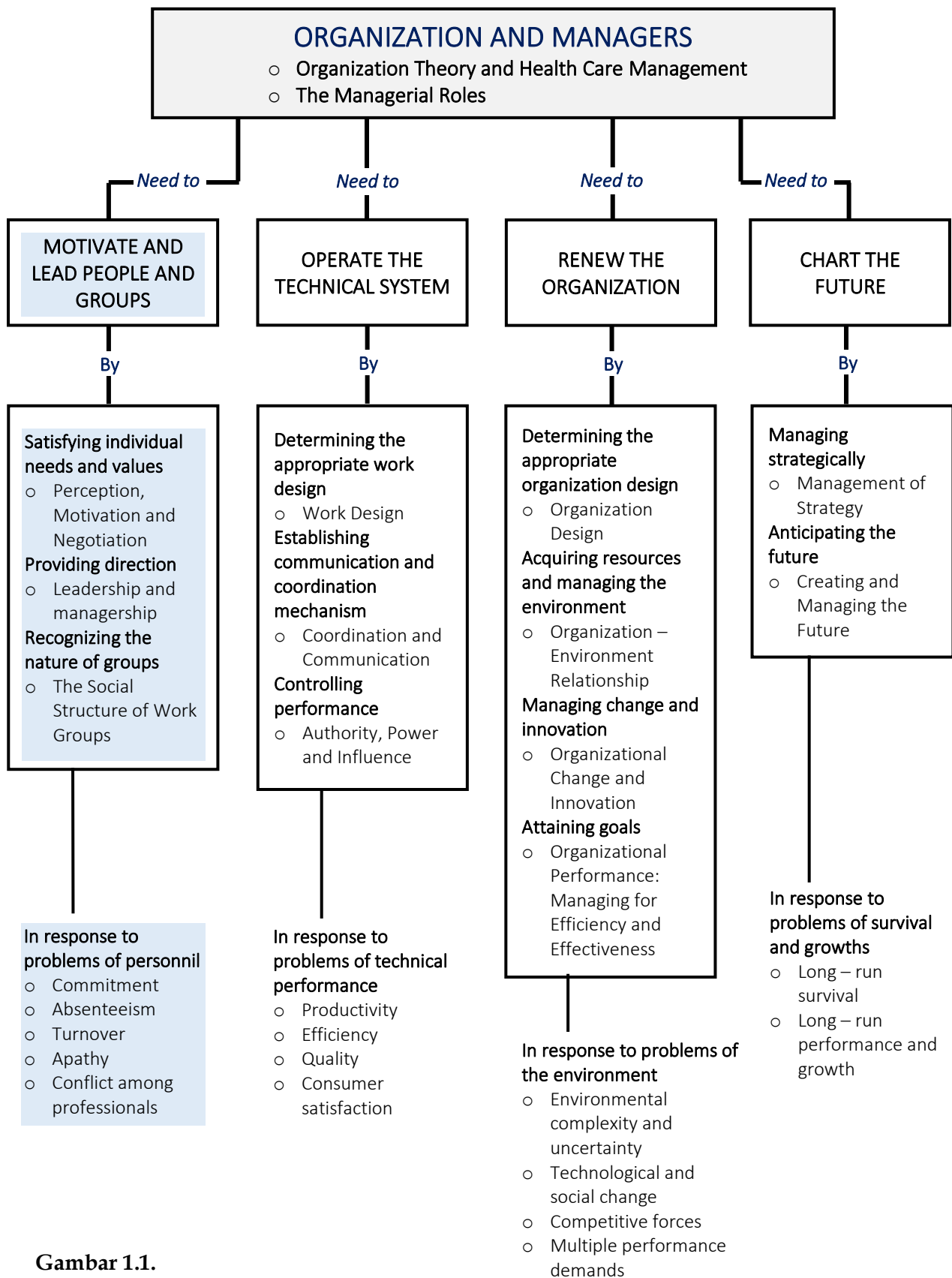
Pokok Bahasan Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja ini merupakan bagian dari materi kuliah Manajemen SDM, Mutu dan Logistik Kesehatan (PMKM-8007) yang diselenggarakan bagi mahasiswa Konsentrasi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan (AKK) Program Studi S2 Magister Kesehatan Masyarakat (MKM), Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro. Setelah mendapatkan pembelajaran ini, diharapkan mahasiswa mampu menjelaskan dan mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang efektif dalam organisasi, menjelaskan tentang motivasi dan berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja staf/karyawan dalam organisasi, khususnya dalam organisasi kesehatan, serta mampu menganalisis saling keterkaitan diantara ketiga faktor tersebut dalam mencapai efektifitas organisasi.

B. Pengantar Pokok Bahasan

Menurut Shortell & Kaluzny (1988), peran penting seorang manajer dalam organisasi (termasuk organisasi kesehatan) pada dasarnya berkaitan dengan 4 (empat) kebutuhan yang harus dipenuhi yaitu: 1) kebutuhan untuk memotivasi dan memimpin orang-orang dan kelompok (*motivate and lead people and groups*); 2) kebutuhan untuk mengoperasikan sistem teknis dalam organisasi (*operate the technical system*); 3) memperbarui organisasi (*renew the organization*); dan 4) merencanakan masa depan (*chart the future*). Harus juga dipahami bahwa karakteristik organisasi kesehatan sangatlah kompleks, karena variasi jenis pelayanan yang diberikan, serta variasi ketenagaan dan kompetensi SDM yang juga sangat beragam, terdiri dari tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga non medis dan pendukung lain serta tenaga administratif yang keseluruhannya harus dikelola oleh seorang manajer supaya organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif efisien.

Pengelolaan SDM menjadi kunci keberhasilan pengelolaan organisasi, karena SDM adalah sumberdaya terpenting organisasi mengingat bahwa keberadaan sumberdaya lainnya sepenuhnya di "*handle*" oleh SDM yang ada. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu memahami karakteristik SDM dan mengendalikan perilakunya ke arah yang positif bagi pencapaian tujuan organisasi. Untuk itulah kemampuan memimpin dan memotivasi menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi seorang manajer sebagai salah satu perannya yang utama dalam organisasi kesehatan.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Shortell & Kaluzny (1988) bahwa upaya memotivasi dan memimpin orang-orang dan kelompok dapat dilakukan manajer melalui: a) peningkatan kepuasan atas pemenuhan kebutuhan dan nilai-nilai individu, dengan cara mengelola persepsi, meningkatkan motivasi dan melakukan negosiasi; b) memberikan arahan melalui aktifitas memimpin dan mengatur (*leadership and managership*); serta c) mengenali karakteristik alami kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi melalui pemahaman terhadap struktur sosial dari kelompok kerja tersebut. Melalui kemampuan manajer dan responnya terhadap permasalahan personil (SDM) seperti komitmen, tingkat absensi, perpindahan (mutasi), apatis dan konflik yang terjadi antar tenaga kesehatan atau tenaga lainnya di dalam organisasi menjadi indikator ada tidaknya masalah yang berkaitan dengan aktifitas memimpin dan memotivasi tersebut.



Gambar 1.1.

The Nature of Organization Framework
(Shortell & Kaluzny, 1988)

BAGIAN 2

KEPEMIMPINAN

A. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) seringkali dipandang sangat penting karena berbagai fakta yang menunjukkan bahwa pergantian pemimpin dapat mengubah banyak hal dalam organisasi, seperti sistem kerja, iklim kerja dan bahkan kinerja yang dihasilkan. Selain itu, berbagai penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi, yang antara lain mencakup bagaimana proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi serta tindakan pemimpin yang bersangkutan (Yulk, 1989). Dimensi kepemimpinan sangatlah kompleks, juga termasuk kepemimpinan dalam organisasi kesehatan. Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental dalam menganalisis proses dan dinamika di dalam organisasi, termasuk dalam mengidentifikasi efektifitasnya.

Aktifitas kepemimpinan merupakan intisari dari manajemen organisasi karena menjadi titik sentral dari setiap aktifitas yang dilakukan manajer dalam suatu organisasi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar efektifitasnya optimal. Banyak ahli yang memberikan definisi dan batasan tentang kepemimpinan, namun secara sederhana kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain supaya mau bertindak (berperilaku) sebagaimana yang diharapkan. Hal tersebut sesuai dengan berbagai definisi yang disampaikan para ahli terkait kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (*Robbins & Judge*),
- *Leadership is the art of including subordinates to accomplish their assignments with zeal and confidence (Koontz & O'Donnel),*
- *A process by which people are directed, guided, and influenced in choosing and achieving goals" (Heimann & Scott),*
- *Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement (Ralph Stogdill),*
- *Leadership is the ability to persuade others to seek defined objectives enthusiastically (Keith Davis),*
- Kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut (*Maxwell*),
- Kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan (*Gibson*)
- Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok (*Stoner*),
- Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (*Hersey & Blanchard*).

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat dirumuskan unsur-unsur penting terkait kepemimpinan yaitu: a) kemampuan mempengaruhi perilaku; b) mengarahkan dan memandu; c) mempunyai pengikut; d) bersifat tidak memaksa (sukarela); e) upaya memotivasi; f) orientasi pada pencapaian tujuan, dan g) dalam situasi tertentu. Semua unsur-unsur tersebut membentuk satu pemahaman yang sama tentang kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi perilaku menggunakan gaya-gaya tertentu. Kepemimpinan

adalah kemampuan memengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka (orang tersebut) mau bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan, terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Sumber pengaruh kepemimpinan dapat bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam organisasi, yang diakui mempunyai kewenangan dan otoritas karena posisinya tersebut (asas legalitas). Namun harus dipahami bahwa kepemimpinan adalah tindakan, bukan jabatan sebagaimana dinyatakan oleh Donald Mc Gannon. Oleh karena itu tidak semua pemimpin adalah manajer, meski harus diakui pula bahwa manajer adalah seorang “pemimpin” dalam struktur formal (organisasi formal). Hal inilah yang membedakan pengertian antara manajer dan pemimpin. Manajer adalah pimpinan dalam organisasi formal, tetapi seorang pemimpin adalah pimpinan dalam organisasi yang bisa bersifat informal.

B. Teori dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Indrawijaya (2010) pada dasarnya terdapat 2 (dua) teori kepemimpinan, yaitu teori sifat (*traits theory*) dan teori situasional (*situational theory*). Teori sifat bertitik tolak pada asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan seseorang ditentukan oleh sifat-sifat yang dimiliki, yang dapat berupa sifat fisik dan sifat psikologi. Sedangkan teori situasional berasumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh faktor-faktor situasional yang terjadi (faktor lingkungan yang mendukung). Menurut Robbins & Judge (2008) diantara kedua teori tersebut ada dimensi teori perilaku dalam kepemimpinan yang merupakan hasil pemikiran para peneliti setelah kegagalan teori sifat, yang melihat perilaku-perilaku yang ditampilkan pemimpin-pemimpin tertentu. Dijelaskan lebih lanjut bahwa pendekatan perilaku pada kepemimpinan memiliki implikasi yang berbeda dari pendekatan sifat (*traits*). Pendekatan “sifat” menyediakan landasan untuk *memilih* orang-orang yang tepat sesuai sifat-sifat yang dimiliki, sedangkan pendekatan perilaku (*behavior*) bisa digunakan untuk *melatih* orang-orang untuk menjadi pemimpin. Teori sifat berasumsi bahwa pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan, sedangkan asumsi pokok teori perilaku bahwa kepemimpinan dapat diajarkan melalui berbagai program untuk menanamkan pola-pola perilaku tertentu agar menjadi pemimpin yang efektif.

1. Teori Sifat Kepemimpinan (*trait theories of leadership*)

Teori ini membedakan para pemimpin dengan bukan pemimpin yang berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi. Teori ini menekankan pada pendapat bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang banyak ditentukan oleh sifat-sifat atau karakter yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Pendekatan ini berusaha memahami kepemimpinan berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin yang baik memiliki “karakteristik bawaan” sejak lahir yang menyangkut ciri-ciri fisik dan kepribadian. Teori ini berpendapat bahwa pemimpin yang baik itu “dilahirkan” dengan sifat-sifat tertentu. Sifat inilah yang menjadi salah satu unsur yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinannya. Seorang Margareth Thatcher, Nelson Mandela dan Soekarno merupakan contoh individu yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki kharisma, bersemangat dan sangat berani.

Beberapa ahli memberikan pendapat terkait karakteristik fisik individu dan kepribadian pemimpin. Menurut Keith Davis, karakteristik tersebut mencakup:

- a) Intelegensia, dimana seorang pemimpin umumnya relatif lebih cerdas dari rata-rata pengikutnya;
- b) Kematangan dan keluasan pandangan sosial, sehingga pemimpin mampu mengendalikan keadaan/kondisi yang “kritis”, serta memiliki keyakinan dan kepercayaan diri yang tinggi;

- c) Mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam;
- d) Mempunyai kemampuan dalam berinteraksi dengan orang lain (*human relation*), kesadaran akan ketergantungan pada orang lain dan sifat orientasi pada bawahan.

Menurut Stogdill, karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin yang terkait dengan efektifitas pemimpin mencakup antara lain: usia, penampilan, kelancaran berbicara, kecerdasan, enerjik, dominan, rasa percaya diri, ekstrovert dan memiliki dorongan berprestasi. Sedangkan Yukl (1989) menyebutkan bahwa pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang memiliki kemampuan luar biasa seperti: energi yang tiada habisnya, ketajaman intuisi, wawasan yang sangat luas, dan kemampuan mempengaruhi yang tidak dapat ditolak (*persuasive*). Karakteristik tertentu yang banyak diinginkan dalam situasi kepemimpinan menurut Rue and Byars (1999) adalah: rasa percaya diri (*self-confidence*); mempunyai kekuatan fisik dan mental (*physical and mental endurance*); rasa antusias (*enthusiasm*); rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) dan memiliki empati dan hubungan baik dengan sesama (*emphaty and good human relation*). Lebih lanjut Yulk (2006) dan juga Sidle (2007) memberikan beberapa bukti yang menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin yang sukses mempunyai 4 (empat) sifat yaitu:

- a) Kepandaian (*intelligence*), dimana pemimpin yang sukses cenderung memiliki kepandaian yang lebih tinggi dibandingkan bawahannya.
- b) Kematangan emosi dan pandangan yang luas (*maturity and breadth*).
- c) Dorongan berprestasi (*achievement drive*), dimana pemimpin yang sukses berorientasi pada hasil dan motivasi yang tinggi untuk berhasil mencapai sasaran tanpa tergantung bawahannya.
- d) Integritas (*integrity*), yaitu kesesuaian antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan dan umumnya berkaitan dengan kejujuran (*honesty*).

Meskipun para ahli dapat memberikan kriteria sikap pemimpin yang dianggap baik, namun upaya untuk memetakan sifat-sifat kepemimpinan efektif menemui jalan buntu, karena beberapa kajian menunjukkan sikap dan kepribadian pemimpin yang kharismatik, antusias, berani dan sebagainya itu tidak menjamin efektifitas kepemimpinannya. Analisis yang dilakukan melalui 20 kajian yang berbeda dengan mengidentifikasi hampir 80 sifat kepemimpinan, ternyata hanya 5 sifat saja dalam 4 atau lebih kajian, dalam arti sifat-sifat tertentu yang terpetakan ternyata berbeda dari satu penelitian dengan penelitian lainnya. Selain itu ratusan upaya penelitian yang dilakukan ternyata gagal menemukan sifat-sifat yang dapat menjamin keberhasilan kepemimpinan (Yukl, 1989; dan Smyth, 1989). Teori ini juga sudah jarang dipakai karena cenderung lebih bersifat deskriptif dan kurang bersifat analitis.

Para peneliti akhirnya mencoba membuat terobosan-terobosan melalui upaya mengelompokkan sifat-sifat kepemimpinan ke dalam kerangka "Model Lima Besar Kepribadian" (*The Big Five Personality Model*) yang digunakan untuk memprediksi kemampuan kepemimpinan seseorang. Kelima dimensi sikap/kepribadian tersebut antara lain meliputi: (Robbins & Judge, 1998)

- a) *Extraversion* (keterbukaan)

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kenyamanan seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain, dengan karakter positifnya yaitu senang bergaul, mudah bersosialisasi, hidup berkelompok dan tegas. Orang yang terbuka (*extravert*) cenderung memiliki sifat senang berteman dan atau berkumpul dengan orang lain, ramah dan akrab. Sementara kebalikannya

adalah *introversion* atau *introvert* yang cenderung berkepribadian pemalu, penakut, suka menyendiri dan pendiam.

b) *Agreeableness* (mudah akur, mudah bersepakat)

Dimensi ini cenderung lebih patuh dengan individu lainnya dan memiliki kepribadian yang ingin menghindari konflik, dengan karakter kooperatif (dapat bekerjasama), penuh kepercayaan, bersifat baik, menghargai orang lain, hangat, berhati lembut dan suka membantu dan sikap bersahabat.

c) *Conscientiousness* (kehati-hatian atau kesungguhan)

Dimensi keribadian ini ditunjukkan dengan sikap yang cenderung lebih berhati-hati dalam melakukan suatu tindakan, penuh pertimbangan dalam mengambil keputusan, memiliki disiplin yang tinggi dan dapat dipercaya. Karakter positif lainnya yaitu dapat diandalkan, bertanggung jawab, teratur, serta berorientasi pada pencapaian hasil (tekun dan gigih).

d) *Emotional stability* (stabilitas emosional)

Dimensi ini menilai kemampuan pemimpin dalam menahan tekanan atau stress, dengan karakter cenderung tenang menghadapi masalah, percaya diri dan memiliki pendirian yang teguh, serta tidak mudah gugup tidak mudah curiga, serta tidak berubah pikiran (karena tidak percaya diri).

e) *Openness to experience* (keterbukaan terhadap pengalaman)

Dimensi ini mengelompokkan kepribadian individu berdasarkan minat dan ketertarikannya terhadap hal-hal dan keinginan yang baru atau selalu ingin mencoba sesuatu yang baru, dengan karakter positifnya antara lain yaitu: cenderung kreatif, imajinatif, intelektual, selalu ada rasa penasaran dan berpikiran luas (sangat terbuka dengan pengalaman baru).

2. Teori Perilaku Kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*)

Kegagalan teori sikap mendorong para ahli untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku yang ditampilkan seorang pemimpin. Pendekatan ini memiliki implikasi yang berbeda dengan teori sikap, dengan harapan melalui perilaku tersebut, maka bisa dirancang berbagai program untuk “membentuk” pemimpin yang efektif. Teori perilaku kepemimpinan yang paling komprehensif dan replikatif muncul dari studi di Ohio State University sekitar akhir tahun 1940-an. Studi ini mengidentifikasi ada 2 (dua) dimensi yang menjelaskan perilaku umum pemimpin, yaitu: a) struktur prakarsa (*initiating structure*) dan b) pertimbangan/tenggang rasa (*consideration*).

Struktur prakarsa (*initiating structure*) merujuk pada tingkat mana seorang pemimpin menetapkan dan menyusun perannya dan peran staf/bawahan dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin dengan struktur prakarsa tinggi dideskripsikan sebagai seseorang yang memberi perintah anggota kelompok untuk mengerjakan tugas tertentu, mengharap bawahan mempertahankan standar kinerja dan tenggat waktu yang ditetapkan. Sedangkan tenggang rasa (*consideration*) melihat pada sejauh mana seorang pemimpin memiliki hubungan profesional yang ditandai oleh rasa saling percaya, rasa hormat terhadap ide-ide bawahan dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka. Perilakunya ditunjukkan dengan kesediaan membantu bawahan yang bermasalah, ramah, bisa didekati dan memperlakukan secara adil semua bawahannya. Struktur awal berkaitan dengan tingkat produktifitas dan kinerja positif, sedangkan tenggang rasa berkaitan dengan kepuasan kerja, motivasi dan rasa hormat yang tinggi.

Studi yang dilakukan University of Michigan menghasilkan hasil yang hampir sama terkait karakteristik perilaku pemimpin yang berhubungan dengan efektifitas kinerja. Terdapat 2 (dua) dimensi perilaku kepemimpinan yang a) berorientasi

karyawan (*employee-oriented*) dan b) berorientasi produksi (*production-oriented*). Orientasi karyawan menekankan pada hubungan interpersonal, sebaliknya yang berorientasi produksi cenderung menekankan pada aspek-aspek teknis atau tugas pekerjaan (penyelesaian tugas). Studi di Michigan membuktikan bahwa pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktifitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih baik. Secara umum kedua model (Ohio dan Michigan) tersebut menyepakati bahwa perilaku tenggang rasa dan orientasi karyawan, serta perilaku struktur prakarsa dan orientasi produksi menjadi titik awal yang penting dalam mencapai kepemimpinan yang efektif, karena kedua dimensi tersebut saling melengkapi. Kajian dari Ohio State University maupun Michigan University secara jelas menunjukkan bahwa identifikasi pada kedua dimensi perilaku tersebut harus dimiliki seorang pemimpin dalam mencapai tujuannya.

Model ketiga dari teori perilaku kepemimpinan adalah model *managerial grid* yang dikembangkan Blake dan Moutan (Robbins & Judge, 2008). Model ini tetap menggunakan dimensi "perhatian pada manusia" dan "perhatian pada produksi" dalam bentuk matriks tabel manajerial (*managerial grid*) dengan 81 posisi sumbu (tabel 9x9). Diasumsikan bahwa manajer dianggap berkinerja sangat baik bila memiliki gaya kepemimpinan 9,9 bila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan 9,1 yaitu otoritas (tinggi produksi, rendah perhatian) ataupun gaya kepemimpinan 1,9 yaitu *laissez-faire* (rendah produksi, tinggi perhatian).

3. Teori Situasional Kepemimpinan (*situational theories of leadership*)

Teori ini seringkali juga disebut sebagai teori kontingensi (*contingency leadership*). Model ini berasumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan bukan karena sifat-sifat dan kepribadiannya, juga tidak sepenuhnya dari faktor perilaku, namun ditentukan oleh banyak faktor, seperti persyaratan tugas pekerjaan, kebutuhan dan sikap para pengikut, serta lingkungannya. Faktor-faktor tersebut menurut Filley & House meliputi 12 faktor yaitu: sejarah organisasi; umur; pengalaman; masyarakat dimana organisasi berada; persyaratan kerja khusus bagi kelompok yang dipimpinnya; suasana psikologis yang berlangsung; sifat pekerjaan; besar kecil dan volume kelompok; tingkat kerjasama yang diperlukan; harapan para bawahan; kepribadian para anggota; dan waktu yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Teori kontingensi melihat bahwa aspek situasi (*situational aspect*) berkontribusi dalam efektifitas kepemimpinan organisasi (*organizational context*).

Terdapat 4 (empat) model yang seringkali digunakan untuk menggambarkan dinamika kepemimpinan organisasi melalui pendekatan kontingensi ini, yaitu:

a) Model Fiedler

Dikembangkan oleh Fred Fiedler dengan teorinya yang dikenal sebagai *Fiedler Contingency Model*, yang menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya interaksi seorang pemimpin dengan bawahannya dan sejauhmana situasi tersebut dapat menghasilkan kendali dan pengaruh untuk pemimpin tersebut. Kepemimpinan adalah proses dimana kemampuan pemimpin mempengaruhi sangat tergantung pada situasi struktur tugas (*task-oriented situation*) dengan gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatannya yang sesuai kelompoknya. Menurut Fiedler, seseorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifatnya namun karena berbagai faktor situasi dan bagaimana interaksi antara pemimpin dan situasinya. Pola-pola kepemimpinan terjadi dalam suatu situasi tertentu, dan pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Model ini menjelaskan bahwa tinggi rendahnya prestasi kerja kelompok atau organisasi dipengaruhi oleh sistem motivasi pemimpin dan sejauhmana

pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi situasi tertentu, sehingga kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok atau organisasi tergantung pada gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi yang ada dan dihadapinya (*the favourableness situation*). Karena situasi bersifat dinamis dan variatif dalam berbagai dimensinya, maka tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang dianggap terbaik.

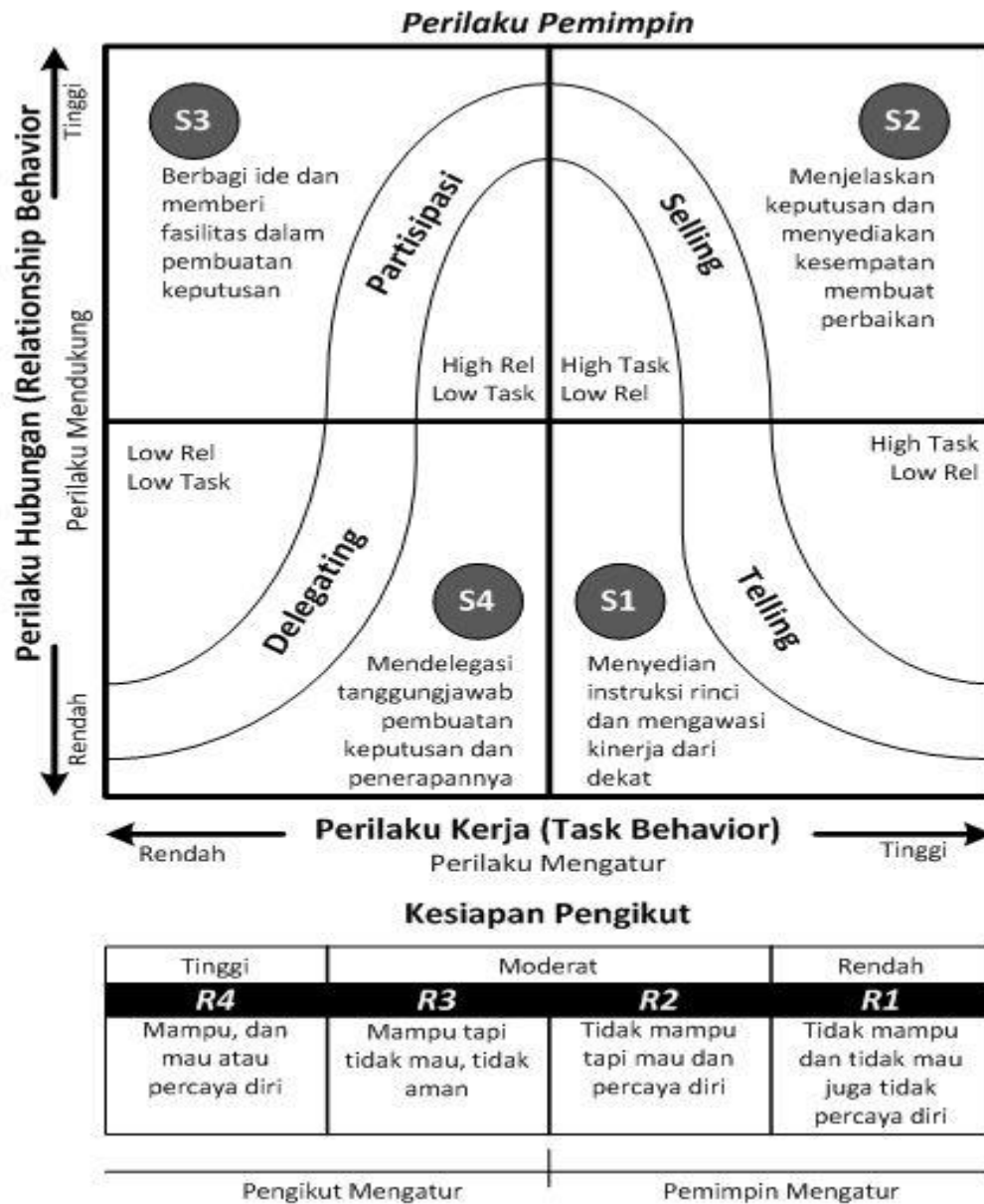
Asumsi mendasar model ini menekankan pada suatu pemahaman bahwa kontribusi seorang pemimpin dalam menunjang keberhasilan kinerja kelompok atau organisasi ditentukan oleh 2 (dua) aspek, yaitu: karakteristik pemimpin dan berbagai variasi kondisi (situasi) yang terjadi. Lebih lanjut dijelaskan Fiedler bahwa variabel kepemimpinan mencakup 2 (dua) yaitu: **1) Leader Orientation** yang merujuk pada pilihan yang dilakukan pemimpin apakah berorientasi pada hubungan (*relationship*) atau berorientasi pada tugas (*task*), dan **2) Situation favourability**, yang merujuk pada tolok ukur dan tingkatan kemampuan pemimpin mengendalikan situasi tertentu, dimana aspek situasi yang harus dipertimbangkan mencakup: a) situasi hubungan atasan-bawahan; b) kekuatan posisi dan c) situasi struktur tugas.

b) Teori Situasional (Hersey & Blanchard)

Dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang menekankan bahwa kesuksesan kepemimpinan tergantung pada kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan lingkungan (situasi) dan karakteristik bawahan atau staf. Ditegaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas-tugas tertentu. Kepemimpinan situasional menurut konsep Hersey & Blanchard adalah kepemimpinan yang didasarkan pada hubungan saling mempengaruhi antara: 1) tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas); 2) tingkat dukungan sosioemosional yang ditunjukkan pemimpin (perilaku hubungan), dan 3) tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan) yang mengacu pada kemauan dan kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, termasuk tanggung jawab serta kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. .

Lebih lanjut dijelaskan Hersey & Blanchard bahwa gaya kepemimpinan situasional mencakup 4 (empat) gaya dengan karakteristiknya yaitu:

- Gaya *Telling-Directing* (memberitahukan, menunjukkan, memimpin, serta menetapkan). Dalam gaya ini, seorang pemimpin lebih banyak mengatakan apa, dimana, kapan tugas dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- Gaya *Selling-Coaching* (menjual, menjelaskan, menjajakan, membujuk), dimana pemimpin lebih banyak memberikan tugas-tugas terstruktur sekaligus juga dorongan kepada staf/bawahan.
- Gaya *Participating-Supporting* (mengikutsertakan dan memberi semangat), dimana dalam hal ini pemimpin dan bawahan saling berbagi keputusan mengenai penyelesaian tugas yang paling baik.
- Gaya *Delegating* (mendelegasikan, mengamati, mengawasi penyelesaian), dimana seorang pemimpin hanya sedikit memberikan pengarahan maupun dukungan dalam penyelesaian pekerjaan.



Gambar 2.1.
Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey & Blanchard

Di sisi lain, berdasarkan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan, terbagi atas 4 kategori juga, yaitu:

- Tingkat kematangan rendah (R-1) yang dicirikan dengan karakteristik staf/bawahan yang tidak mampu dan tidak mau, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat digunakan adalah gaya kepemimpinan S-1 yaitu gaya instruksional (instruksi atau *telling*).
- Tingkat kematangan rendah ke madya (*moderate*) atau gaya kepemimpinan madya (R-2) yang dicirikan dengan karakteristik bawahan yang tidak mampu tetapi penuh kemauan dan yakin (percaya diri), sehingga gaya yang paling tepat adalah gaya kepemimpinan konsultatif atau *selling* (S-2)
- Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi (R-3) yang dicirikan dengan karakteristik bawahan yang mampu tetapi tidak mau atau

tidak mantap, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat digunakan adalah gaya kepemimpinan partisipatif (S-3).

- Tingkat kematangan tinggi (R-4) dengan ciri karakteristik bawahan yang mampu dan mampu (yakini), sehingga gaya kepemimpinan yang tepat adalah delegasi (S-4) karena cocok untuk mempengaruhi perilaku bawahan dengan tingkat kematangan tinggi.

Harus dipahami bahwa dalam teori *situational leadership*, kematangan bawahan dan tingkat perkembangan individu dapat dilihat dari 2 (dua) aspek yaitu **kompetensi** dan **komitmen**. Kompetensi mencakup perpaduan antara tiga hal yaitu pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki dalam area spesifik tertentu; *skill* atau ketrampilan dan kecakapan seseorang dalam menyelesaikan tugas tertentu, serta tugas (*task*) yaitu pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu dan menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan komitmen merupakan perpaduan antara motivasi individu untuk menyelesaikan suatu tugas dan tingkat kepercayaan diri (*confidence*) dalam menyelesaikan semua tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

c) **Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange Theory*)**

Teori *Leadership-Member Exchange* (LMX) ini memusatkan perhatian pada hubungan khusus antara pemimpin dan bawahan dalam organisasi. Sikap dan perilaku pemimpin terhadap setiap bawahan tidak lah sama dan konsisten, dalam arti ada hubungan yang unik dan berbeda pada setiap anggotanya. Aspek dimensi penting dalam teori LMX adalah afeksi, kepercayaan, rasa hormat, loyalitas, kontribusi dan penghargaan profesional. Hubungan atasan-bawahan dalam organisasi terbentuk melalui tahapan: 1) pengujian dan penilaian karena belum dikenal saat pertama bergabung dalam organisasi sehingga perlu dinilai kemampuannya; 2) pengembangan kepercayaan, dimana pemimpin mulai memberikan kesempatan dan tantangan untuk menumbuhkan kepercayaan dan menilai loyalitas dan kemiripan karakter dengan dirinya; 3) ikatan emosional yang terjalin dalam hubungan baik antara atasan-bawahan yang kuat dan komitmen yang tinggi terhadap pemimpin. Selain itu model ini juga meyakini adanya kelompok "orang dalam" (*in-group*) yang mendapatkan perhatian lebih dari pemimpin dan sebaliknya ada kelompok "orang luar (*out-group*) dengan perhatian yang rendah.

Penekanan teori LMX terlihat pada hubungan spesifik yang terjalin antara pemimpin dan bawahan dalam tim (organisasi), sehingga sikap dan perilaku pemimpin terhadap bawahan sangat penting dalam mempengaruhi efektifitas organisasi. Pemimpin yang memperlakukan bawahan sebagai rekan dan mitra kerja, memberikan dukungan, kepercayaan dan tanggung jawab penting, serta berbagi peran pengambilan keputusan akan memiliki pengikut yang dapat dipercaya dan loyal. Oleh karena itu, perhatian pada komunikasi menjadi aspek penting dalam teori LMX ini. Gaya komunikasi yang tepat dari pemimpin akan menciptakan pertukaran timbal balik yang terjadi dan menumbuhkan ikatan emosional yang kuat dalam organisasi sehingga terbentuk kepemimpinan yang efektif dan tim yang kuat dalam organisasi.

d) Teori Jalan-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

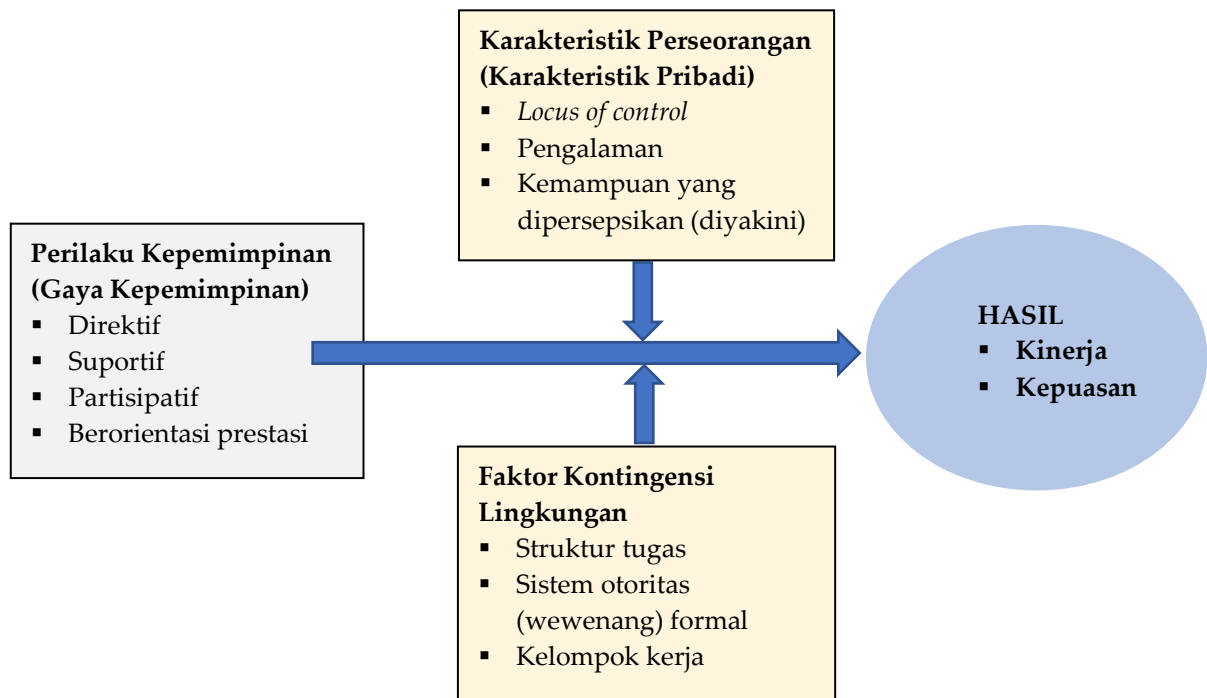
Teori ini dikembangkan Robert House yang mengemukakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan mereka dan memberikan pengarahan yang dibutuhkan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka tersebut selaras dengan tujuan umum organisasi. Istilah *Jalan-Tujuan* berasal dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif semestinya bisa menunjukkan “jalan” guna membantu bawahan/staf mendapatkan apa yang mereka butuhkan demi pencapaian “tujuan” kerja dengan mempermudah atau menghilangkan rintangannya. Seorang pemimpin melakukannya dengan memberikan informasi, dukungan dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk penyelesaian tugas. Kepuasan atas pemenuhan kebutuhan bawahan tergantung pada kinerja efektif, arahan, bimbingan, pelatihan dan dukungan yang diberikan pemimpin.

Teori *path-goal* pada dasarnya berusaha menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap tingkat motivasi, semangat kerja, kepuasan serta kebanggaan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Teori ini menganut suatu pandangan bahwa kepemimpinan bukanlah suatu posisi kekuasaan, namun pemimpin merupakan pelatih dan fasilitator yang bertugas mendampingi. Model ini berusaha memprediksi efektifitas kepemimpinan dalam situasi yang berbeda-beda. Efektifitas kepemimpinan sangat tergantung pada seberapa baik pemimpin dapat memberikan bimbingan, motivasi, dukungan dalam mencapai tujuan dan tingkat kepuasan kerja bawahan.

Untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kepuasan kerja maka pemimpin dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dengan pertimbangan pada dua jenis situasi yang dihadapi yaitu: karakteristik pribadi bawahan dan tuntutan lingkungan. Melalui penggunaan gaya yang tepat akan meningkatkan keluasan kerja dan kinerja bawahan. House mengidentifikasi 4 (empat) perilaku kepemimpinan (gaya) yaitu:

- Gaya kepemimpinan direktif atau instruktif (*directive leadership*), yang sama dengan gaya kepemimpinan otokratis. Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan, memberi pedoman yang spesifik, memberikan standar kerja yang harus dipatuhi, meminta bawahan mengikuti peraturan dan prosedur tersebut, termasuk mengatur waktu dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka. Selain itu pemimpin juga memberikan bimbingan atau arahan tentang cara-cara penyelesaian pekerjaan tersebut.
- Gaya kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), dimana seorang pemimpin menunjukkan kesediaan bersahabat, bersifat ramah dan menunjukkan perhatian pada bawahan, peduli terhadap kebutuhannya, serta memperlakukan semua bawahan sama dalam upaya mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan diantara anggota kelompok. Gaya kepemimpinan ini memberikan pengaruh besar terhadap kinerja bawahan saat mereka sedang mengalami tekanan, stress, frustrasi dan rasa kekecewaan (bersifat mendukung).
- Gaya kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), dimana seorang pemimpin melibatkan peran serta dan partisipasi bawahan dengan meminta saran/pendapat/ide bawahan dalam pengambilan keputusan, bila perlu dapat berkonsultasi. Gaya kepemimpinan partisipatif ini dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

- Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*achievement oriented leadership*), dimana gaya kepemimpinan ini akan menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahan untuk terlibat dan berpartisipasi, serta terus menerus memberikan keyakinan bahwa mereka pasti mampu melaksanakan tugas dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan.



Gambar 2.2.
Teori Kepemimpinan Jalan-Tujuan (*Path-Goals Theory*)

C. *Leadership and Managership*

Dalam pengelolaan organisasi, pemahaman tentang *basic leadership* merupakan hal yang penting, karena kepemimpinan (*leadership*) merupakan kunci penting mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Seorang pemimpin dalam setiap level atau jenjang organisasi berwenang mengambil keputusan yang berkaitan dengan operasional teknis organisasi dalam pencapaian visi dan misinya. Harus diakui bahwa pencapaian visi dan misi organisasi membutuhkan kerja keras dan bimbingan dari seseorang yang mempunyai kemampuan *leadership* sangat kuat.

Secara umum *management* (manajemen) dapat dimaknai sebagai pengelolaan atau aktifitas mengelola. Menurut GR Terry, manajemen adalah proses yang khas dari beberapa tindakan atau fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian/penggerakkan, pelaksanaan dan pengawasan. Tujuan pelaksanaan fungsi tersebut untuk mencapai target dan tujuan dengan memanfaatkan semua sumberdaya yang tersedia (secara efektif dan efisien). Aktifitas manajerial sebagaimana pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut akan selalu ditemukan pada semua jenis organisasi formal. Manajer merupakan jabatan formal yang mengelola suatu unit atau divisi atau organisasi, memiliki deskripsi pekerjaan (*job description*), mekanisme kerja, pertanggungjawaban dan membawahi staf/karyawan. Keberadaan manajer karena ditunjuk untuk suatu posisi tertentu dalam organisasi dan kemampuannya mempengaruhi didasarkan pada wewenang formal yang melekat pada

jabatan tersebut. Sedangkan *leader* (pemimpin) tidak ditetapkan berdasar wewenang formal dan kemampuan mempengaruhinya ditentukan oleh charisma, kecakapan atau kemampuan, kekuatan dan kepribadian yang dimiliki.

Berdasarkan pemahaman di atas, pada dasarnya seorang manajer adalah seorang pemimpin (*leader*) dalam organisasi formal. Namun belum tentu seorang manajer bisa disebut *leader* kalau tidak mampu menunjukkan atau tidak memiliki pola kepemimpinan yang berpengaruh dan menginspirasi anggota tim untuk bertindak/berperilaku sesuai yang diinginkannya (tidak mampu mempengaruhi perilaku orang lain). Oleh karena itu seorang manajer yang sukses umumnya merupakan seorang *leader* yang hebat.

Pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan baik *personality* maupun *authority* dan disegani oleh bawahan atau para pengikutnya karena kecakapan dan kemampuannya serta didukung perilakunya yang baik. Seorang *leader* dapat memimpin dalam organisasi formal maupun informal, sekaligus menjadi panutan bagi bawahannya. Sedangkan manajer adalah pemimpin dalam struktur organisasi yang bersifat formal saja, dimana praktek kekuasaannya biasanya hanya berdasarkan otoritas atau kekuasaan saja. Para bawahan dapat saja mematuhi "perintah" manajer karena rasa takut terkena sanksi atau hukuman yang diberikan manajer. Oleh karena itu, memiliki manajer yang juga seorang *leader* lebih menguntungkan bagi organisasi.

Indikator	Manager	Leader
Posisi dalam struktur organisasi	Manajer berada dalam satu level struktur tertentu dalam organisasi, dimana kemampuan pengaruhnya berasal dari tanggung jawab yang melekat pada jabatan, seperti: kewenangan yang diberikan untuk mengatur, memerintah, mengawasi dan juga mengendalikan staf/bawahan, termasuk juga menghukum (sanksi)	Bisa berada di setiap struktur organisasi, tidak terikat dengan struktur atau jabatan tertentu karena <i>leader</i> diukur dari kualitas individual dalam mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain untuk taat dan patuh padanya.
Peran dan fungsi dalam tim	Fungsi manajer adalah melakukan perencanaan, pengerakkan, pelaksanaan dan pengawasan, pengendalian dan penilaian. Fokus aktifitas manajerial adalah mengelola sumberdaya organisasi secara efektif efisien	Seorang <i>leader</i> bekerja dengan cara mengajak dan memotivasi untuk optimalisasi kinerja dan pencapaian target, dan umumnya lebih berfokus pada proses & manusia (<i>human relation</i>)
Model kepemimpinan	Umumnya menggunakan model kepemimpinan transaksional dan berorientasi pada hasil dan target melalui <i>reward & punishment mechanism</i> dalam meningkatkan kinerja staf dan organisasinya.	Umumnya menggunakan model kepemimpinan transformasional, berorientasi pada proses guna mendorong perubahan positif dengan penghargaan pada inisiatif dan partisipasi anggota.

Pengambilan risiko	Cenderung menghindari risiko dan lebih suka bekerja secara rutin dan terstandar (sesuai aturan baku, teratur dan terkendali), serta menerapkan strategi untuk meminimalisir kegagalan dalam pekerjaannya sehingga cenderung tidak mau mencoba metode baru yang belum teruji efektifitas dan efisiensinya karena berisiko menurunkan kinerja.	Cenderung lebih berani mengambil risiko dan tidak takut gagal dan berusaha mencari peluang terbaik. Mereka juga menyukai tantangan, ide kreatif dan inovasi ke arah perubahan yang lebih baik
Karakter tim dan orang yang dipimpin	Meskipun seorang manajer mempunyai anak buah dan bawahan, namun kepatuhan yang diberikan bukan karena loyalitas. Kepatuhan terjadi karena jabatan atau posisinya secara structural lebih rendah dari atasannya, atau karena tugas dan tanggung jawab yang mengharuskan mereka mematuhi atasan.	Seorang <i>leader</i> memiliki pengikut yang cenderung loyal, karena kohesifitas dan kepercayaan anggota tim terbentuk secara sukarela mengikuti pemimpinnya, apalagi bila pemimpinnya berkharisma, memiliki ciri-ciri <i>personality</i> yang kuat, inspiratif dan juga visioner

D. Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Peran seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan organisasi sangatlah besar. Pemimpin yang memahami fungsi kepemimpinan dan mengaplikasikannya secara baik lebih berpeluang mencapai keberhasilan kinerjanya. Secara umum fungsi kepemimpinan terbagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu:

a) Fungsi birokratis (*bureaucratic functions*)

Merupakan fungsi yang berorientasi pada bagaimana pencapaian tujuan birokrasi, kelompok dan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas yang telah dibebankan (berkaitan dengan penyelesaian tugas-tugas). Beberapa fungsi kepemimpinan yang termasuk pada kategori ini yaitu: menginisiasi (*initiating*); membuat aturan dan regulasi (*regulating*); memberikan informasi (*information*), memberi dukungan (*supporting*); mengevaluasi (*evaluating*) dan menyimpulkan (*summarizing*)

b) Fungsi hubungan antar manusia (*relationship functions*)

Fungsi ini lebih menekankan pada upaya seorang pemimpin untuk menjamin kekompakan dari orang-orang yang dipimpinnya karena berkaitan dengan upaya memelihara kelompok dan lingkungan sosialnya. Beberapa fungsi kepemimpinan yang termasuk kategori ini antara lain: menyemangati (*encouraging*); mampu dan memahami situasi bawahan (*expressing feeling*); menjaga hubungan dan interaksi yang harmonis (*harmonizing*); melakukan kompromi (*compromising*); memperlancar (*gatekeeping*) dan menetapkan standar (*setting standart*).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mau diarahkan guna mencapai tujuan (Thoha, 2005). Dengan demikian, keberhasilan pemimpin tergantung pada kemampuannya mempengaruhi. Konteks pengaruh disini menekankan pada kemampuan menggerakkan orang-orang (bawahan) agar dengan penuh kesadaran dan sukarela bersedia mengikuti perintah (mematuhi). Agar proses pencapaian tujuan dapat dicapai dengan baik, seorang pemimpin harus memahami semua peran kepemimpinan dan melaksanakan semua perannya tersebut secara baik. Banyak ahli yang memberikan pendapat terkait peran kepemimpinan, salah satunya dari Burt Nanus yang menjabarkan peran seorang pemimpin sebagai:

- Pemberi arah, dalam arti pemimpin harus mampu memberi pengarahan (*directing*) sehingga dapat diketahui sejauhmana efektifitas dan efisiensi pelaksanaan berbagai aktifitas yang dikerjakan dalam pencapaian tujuan.
- Agen perubahan, yaitu menjadi katalisator perubahan pada lingkungan (internal maupun eksternal) sehingga harus mampu mengantisipasi perkembangan dunia luar dan menganalisis implikasinya terhadap organisasi melalui penetapan visi dan prioritas yang tepat dalam mengantisipasi dan mengakuisisi perubahan tersebut.
- Pembicara, dalam arti peran sebagai pembicara ahli, pendengar yang baik sekaligus penasihat dan negosiator yang kuat dari organisasi.
- Pembina, yaitu sebagai pembina tim dalam memberdayakan individu-individu di organisasinya dan mengarahkan perilaku mereka sesuai visi, misi, target dan tujuan yang sudah ditetapkan (*mentoring*).

Henry Mintzberg membagi peran kepemimpinan dalam 3 kategori yaitu:

- Peran dalam pengambilan keputusan (*decisional roles*), yang berkaitan dengan setiap keputusan atau pilihan alternatif yang harus dilakukan sebagai tanggung jawab dan kewajibannya, meliputi:
 - *Entrepreneur* (wirausahawan, yang bertindak sebagai inisiator, perancang dan pendorong perubahan atau inovator)
 - *Disturbance Handler* (sebagai penangan gangguan, yang harus mengambil Tindakan korektif ketika organisasi mengalami gangguan atau kondisi yang tidak menguntungkan dan kesulitan yang tidak terduga)
 - *Resources Allocator* (pembagi sumberdaya, yang mendistribusikan semua sumberdaya organisasi, termasuk dalam memantau dan mengawasinya)
 - *Negotiator* (negosiator atau yang mewakili organisasi dalam negosiasi atau diskusi-diskusi yang dapat mempengaruhi organisasi)
- Peran dalam aspek informasi dan komunikasi (*informational roles*), yang melibatkan penerimaan, pengumpulan dan penyebaran informasi di dalam organisasi maupun keluar organisasi, yang meliputi:
 - *Monitor* (memantau dan mencari informasi internal dan eksternal tentang berbagai isu yang dapat mempengaruhi organisasi)
 - *Disseminator* (penyebarnya informasi atau mentransmisikan informasi secara internal yang diperoleh dari sumber internal maupun eksternal)
 - *Spokesman* (jurubicara yang menyampaikan informasi kepada orang luar)
- Peran dalam interaksi hubungan antar pribadi (*interpersonal roles*), yang berkaitan dengan perilaku pemimpin atau manajer yang melibatkan kontak dengan orang lain (bawahan dan orang luar organisasi) dan tugas yang bersifat seremonial, meliputi:
 - *Figurhead* (sosok atau figur yang diteladani dan dihormati)
 - *Leader* (pemimpin yang mengarahkan dan membimbing)
 - *Liaison* (penghubung untuk memelihara jaringan kontak dan informasi)

E. Prinsip Kepemimpinan dalam Kesehatan Masyarakat

Dalam bidang kesehatan masyarakat, aspek kepemimpinannya berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang-orang lain untuk berpartisipasi dan berkontribusi terhadap perbaikan status kesehatan (individu, masyarakat dan lingkungan) yang menjadi tolok ukur efektifitas kinerjanya. Hal ini tentu saja akan melibatkan bagaimana upaya menginspirasi orang-orang untuk mencapai visi dan sasaran. Pemimpin harus memberikan pendampingan, pembinaan dan pengakuan, serta mendorong pemberdayaan (masyarakat) yang memungkinkan para pemimpin lainnya untuk muncul.

Harus dipahami bahwa membangun kesehatan masyarakat pada dasarnya adalah membangun jaringan (*networking development*) yang sangat luas, karena karakteristik kesehatan masyarakat yang melibatkan banyak sektor, banyak unsur, banyak organisasi dan multidisipliner. Membangun dan meningkatkan status kesehatan masyarakat bukan perkara mudah sehingga kepemimpinan kesehatan masyarakat juga harus mencakup komitmen terhadap masyarakat dan semua nilai-nilai yang melingkupinya. Perspektif masyarakat (komunitas) membutuhkan kemampuan dalam orientasi berpikir sistemik, karena konsep komunitas merujuk pada masyarakat global dan lokal yang berdampak pada kesehatan masyarakat sepanjang waktu, sehingga komitmen terhadap keadilan sosial (*social justice*) juga harus mendapat perhatian. Meski telah memiliki komitmen terhadap masyarakat, nilai-nilai dan keadilan sosial, seorang pemimpin kesehatan masyarakat tidak boleh membiarkan komitmen tersebut mengurangi kemampuannya dalam melaksanakan agenda kesehatan masyarakat yang telah disusun dengan baik.

Beberapa prinsip kepemimpinan kesehatan masyarakat yang harus dipahami secara baik untuk memandu tindakan-tindakan mereka antara lain:

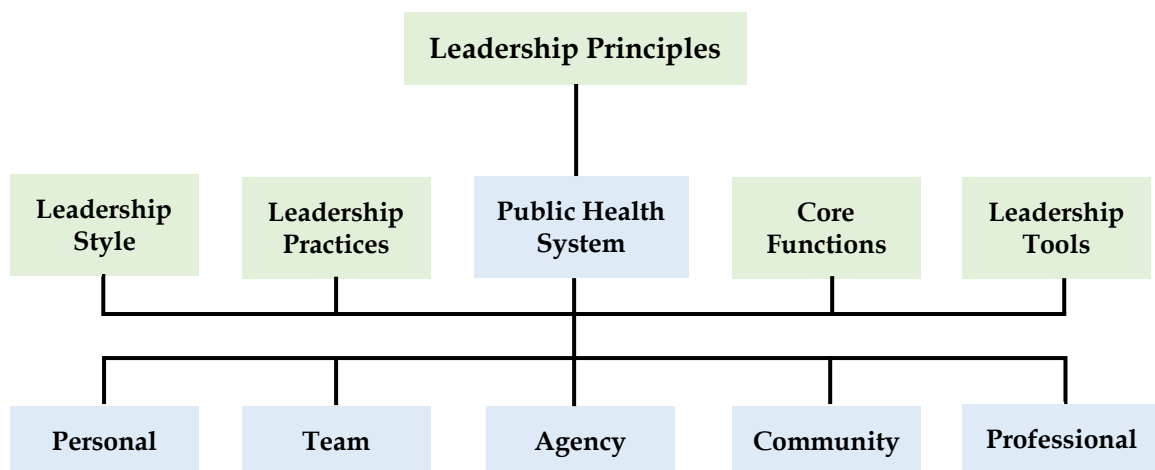
- 1) Penguatan sistem dan infrastruktur pelayanan kesehatan melalui pemanfaatan pelayanan dasar kesehatan masyarakat dan pelayanan esensial sebagai pedoman menghadapi perubahan yang mungkin terjadi melalui aktifitas pemantauan status kesehatan populasi, pemantauan kapasitas masyarakat dalam menentukan prioritas kesehatannya, serta melakukan upaya preventif untuk mengurangi dampak akibat krisis kesehatan yang (dan mungkin) terjadi.
- 2) Fokus pada upaya promosi kesehatan dan pencegahan penyakit sehingga setiap orang perlu tahu dan belajar tentang manfaat (keuntungan) kesehatan masyarakat dan bagaimana kualitas hidup dapat ditingkatkan. Para pemimpin dapat menjadi guru dan mentor bagi masyarakat, sekaligus sebagai pemandu.
- 3) Mampu membangun dan mengembangkan koalisi masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan kesehatan di komunitas karena pada dasarnya kesehatan masyarakat itu mencakup tanggung jawab masyarakat dan aktifitas yang berbasis masyarakat. Hal ini bermakna bahwa misi kesehatan masyarakat adalah bekerja dengan semua kelompok dalam masyarakat untuk meningkatkan status kesehatan semua anggota masyarakat, karena komunitas mempunyai asset dan segala jenis sumberdaya.
- 4) Mampu melakukan kerjasama dan kerja bersama untuk melindungi kesehatan semua anggota masyarakat tanpa memandang gender, ras, etnis dan status sosial ekonomi karena percaya pada prinsip dasar bahwa semua manusia adalah sama (dalam mendapatkan akses pelayanan kesehatan).
- 5) Mengembangkan kolaborasi dan hubungan kerja yang baik (*relationship*) dalam menyusun perencanaan kesehatan masyarakat yang rasional antara penyedia fasilitas pelayanan kesehatan (*provider*) dengan pengambil keputusan tingkat lokal maupun regional (Dinas Kesehatan dan lembaga legislatif), serta para *stakeholder*

lainnya (*external community stakeholders*) melalui *sharing* visi dan informasi yang relevan guna menghasilkan pengambilan keputusan yang baik.

- 6) Bersedia untuk selalu belajar tentang teknik dan praktek-praktek kepemimpinan yang baik dari para pemimpin kesehatan masyarakat yang sudah berpengalaman (*mentoring*) karena mereka juga akan menjadi fasilitator dan membantu memberikan saran terkait keputusan-keputusan terbaik yang harus diambil seorang pemimpin.
- 7) Bersedia dan selalu berusaha secara terus menerus mengembangkan ketrampilan kepemimpinannya karena sifat dan karakteristik “sehat dan kesehatan” yang sangat dinamis sehingga membutuhkan pemimpin yang trampil dan gaya kepemimpinan yang tepat, termasuk dalam menjaga “*partnership*” dengan lingkungan (*stakeholder*).
- 8) Pemimpin kesehatan masyarakat harus selalu komit tidak hanya pada pembelajaran seumur hidup, namun juga pada perkembangan personalnya (*own personal growth*), dengan meningkatkan rasa percaya diri dan penghargaan diri (*self-esteem*) pada kemampuan kompetensinya. Melalui kepercayaan dan penghargaan diri yang kuat, seorang pemimpin mampu menginspirasi orang lain dan berani mengambil risiko. Lebih lanjut D Sethi (1997) menjabarkan “7R” (tujuh R) terkait *self-esteem*, yaitu:
 - *Respect*, yang berkaitan dengan sikap respek dan percaya pada bawahan.
 - *Responsibility and resources*, dengan mendorong kreatifitas diantara staf/bawahan dan mendelegasikan tanggung jawab tugas-tugas yang esensial.
 - *Risk-taking*, karena hanya mereka yang berani mengambil risiko yang dapat membuat dan mengembangkan inovasi.
 - *Rewards and recognition*, karena setiap orang membutuhkan pengakuan atas prestasi yang mereka lakukan.
 - *Relationships*, karena kualitas dan kuantitas interaksi personal yang terjadi akan mempengaruhi rasa percaya dan penghargaan dirinya.
 - *Role-modeling*, karena praktek kerja organisasi harus konsiten dengan nilai-nilainya, sehingga perilaku pemimpin akan menjadi contoh bagi bawahan.
 - *Renewal*, karena prinsip pembaharuan penting untuk mempertahankan keyakinan yang kuat dalam model pembelajaran sepanjang hayat.
- 9) Penguatan infrastruktur bidang kesehatan di masyarakat, tidak hanya bangunan fisik namun juga infrastruktur psikologis, emosional, ekonomi dan sosial sebagai elemen kesehatan masyarakat. Harus diakui bahwa infrastruktur tersebut menjadi landasan dalam perlindungan kesehatan bagi semua dengan nilai-nilai ideal dan demokratis serta respek dan penghormatan pada tatanan sosial yang ada.
- 10) Kepemimpinan kesehatan masyarakat harus mampu berpikir secara global dan bertindak secara lokal (*think globally and act locally*) karena harus diakui bahwa masalah penyakit dan virus penyebab penyakit tidak mengenal batas wilayah.
- 11) Pemimpin kesehatan masyarakat harus menjadi seorang manajer yang baik, dengan ketrampilan manajerial dan kepemimpinan (*skills*) yang tinggi yang pada dasarnya dibutuhkan untuk kepemimpinan masa depan.
- 12) Seorang pemimpin kesehatan masyarakat tidak hanya harus mendefinisikan suatu visi, namun harus menjual visi tersebut dan mampu menginspirasi orang lain untuk menerima dan mencoba mewujudkannya. Menurut Nanus, terdapat 4 jenis utama dari aktifitas/kegiatan kepemimpinan yaitu:
 - Harus berhubungan dengan manajer dan pekerja lain dalam organisasi.
 - Harus berhubungan dengan masyarakat dan lingkungan di luar organisasi
 - Harus mampu mempengaruhi semua fase dalam operasional organisasi
 - Harus mengantisipasi keadaan dan kejadian di masa depan dan berusaha memajukan organisasi melalui prediksi berdasarkan situasi saat ini.
- 13) Pemimpin kesehatan masyarakat perlu bersikap proaktif dan tidak reaktif, karena kecenderungan selama ini hanya merespon krisis kesehatan masyarakat saat terjadi

daripada fokus pada pencegahan krisis, melalui pengembangan *action plan* untuk mengatasi kebutuhan kesehatan di wilayahnya.

- 14) Setiap tingkatan sistem kesehatan masyarakat dan setiap tingkatan organisasi membutuhkan pemimpin, meskipun seorang pemimpin terkadang tidak perlu posisi resmi untuk menjadi seorang pemimpin, namun sistem dan organisasi perlu seorang pemimpin untuk membagi tugas dan membentuk tim untuk mengatasi isu/masalah terutama ketika terjadi krisis (kesehatan).
- 15) Karena pemimpin kesehatan masyarakat mempraktekkan keahliannya dalam lingkungan komunitas, maka mereka harus memahami apa itu komunitas, berusaha meningkatkan status kesehatan masyarakat di tempat mereka tinggal dan bekerja melalui penguatan komunitas dengan melibatkan tokoh masyarakat (*community leaders*) untuk membuat perubahan yang bermakna.
- 16) Pemimpin kesehatan masyarakat harus menjadi teladan, dalam arti mempraktekkan apa yang selama ini dikatakan dan konsisten



Gambar 2.3.
Conceptual Model of Public Health Leadership

Berdasarkan semua penjelasan tersebut, seorang pemimpin dalam bidang kesehatan masyarakat harus mempunyai karakteristik tertentu antara lain yaitu: 1) mempunyai kemampuan untuk membangun dan mengkomunikasikan visi dan misi; 2) kemampuan untuk berkolaborasi dan memimpin tim yang bersifat inter-profesional; 3) fleksibilitas strategis dan kemampuan untuk bermanuver dalam konteks politik, hukum/regulasi kesehatan masyarakat dan sistem pelayanan kesehatan; serta 4) punya kemampuan dalam memperbarui diri, belajar dan menghadapi tantangan dengan kepercayaan diri dan spiritualitas tinggi, serta penuh humor (guna menghindari dan mengurangi stress dan ketegangan pada staf/karyawan). Beberapa faktor yang mendukung kepemimpinan positif antara lain: adanya keinginan dan pengembangan pribadi, interelasi yang baik; kepemimpinannya dihargai dan didukung; adanya mentoring dan perencanaan suksesi, komitmen kebijakan yang mendukung; serta praktek penuh dalam lingkup pekerjaan. Sedangkan beberapa faktor penghambat kinerja kepemimpinan yaitu: situasi kerja yang menyebabkan kelelahan dan keletihan; berbagai tantangan yang terjadi di tempat kerja, ketegangan yang dapat timbul dari berbagai sumber, struktur dan budaya organisasi yang kurang mendukung, tuntutan perubahan organisasi, rendahnya dukungan dan masalah-masalah personal yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Beberapa penelitian yang dilakukan tentang aspek kepemimpinan pada organisasi kesehatan memberikan gambaran tentang pengaruh kepemimpinan terhadap efektifitas organisasi. Alloubani & Almatari (2014) menjelaskan bahwa organisasi pelayanan kesehatan sebagai organisasi pelayanan publik mengandalkan dimensi kepemimpinan yang mudah dipahami. Hal tersebut penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan serta proses organisasi karena kepemimpinan dipandang sebagai pusat kemajuan produktifitas dan kapasitas organisasi. Kualitas kepemimpinan sektor kesehatan masyarakat secara substansial mempengaruhi layanan kesehatan. Kepemimpinan yang efektif adalah salah satu faktor terpenting yang membawa organisasi menuju kesuksesan. Melalui studi literatur review yang dilakukannya, tampak bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kualitas layanan kesehatan, karena salah satu kompetensi yang dimiliki kepemimpinan transformasional yaitu kemampuannya meningkatkan kualitas berkelanjutan dimana terdapat kapasitas untuk menimbulkan sikap 'tidak pernah puas' yang mendukung ke arah proses berkelanjutan untuk meningkatkan hasil kinerja, baik kinerja klinis dan kualitas layanan kesehatan. Gaya kepemimpinan transformasional juga dikaitkan dengan tingkat efikasi kepemimpinan yang tinggi dan berkolerasi dengan upaya-upaya ekstra yang dilakukan, efektivitas yang dirasakan, dan tingkat kepuasan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan Kelly & Hearld (2020) juga menghasilkan gambaran yang sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Selama ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan efektif ditandai dengan kemampuan pemimpin terlibat dalam komunikasi yang jelas dan kesediaan mendengarkan secara aktif, berempati dengan karyawan dan rekan kerja, mengadopsi pendekatan penuh kasih dan etis untuk pemecahan masalah. Gaya kepemimpinan umumnya telah diidentifikasi sebagai sarana untuk mengurangi *burnout* atau kelelahan. Hasil studinya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara umum tidak berhubungan dengan kelelahan emosional dan depersonalisasi yang dialami karyawan yang secara positif berhubungan signifikan dengan pencapaian-pencapaian pribadi yang lebih besar. Kepemimpinan transformasional merupakan mediator signifikan dari hubungan antara gejala depresi dan pencapaian pribadi. Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dikaitkan dengan kelelahan emosional yang lebih besar, depersonalisasi, dan pencapaian pribadi yang lebih rendah. Hasil penelitian ini juga menemukan fakta bahwa kepemimpinan transaksional dapat memiliki efek yang sama pada dimensi kelelahan (*burnout*) sebagaimana gaya kepemimpinan transformasional.

BAGIAN 3 MOTIVASI

A. Konsep Dasar Motivasi

Sebagaimana digambarkan pada Gambar 1, salah satu peran dan tugas utama yang penting bagi manajer adalah memotivasi staf/bawahan secara efektif. Motivasi berasal dari kata bahasa Latin “*movere*” yang berarti “menggerakkan”. Cara menggerakkan atau memacu mereka merupakan persolan dan kajian yang sangat menarik karena banyak faktor yang turut andil seperti kebutuhan individu, keadaan lingkungan kerja, dukungan, persepsi dan perasaan, kinerja dan insentif serta indikator-indikator penentu lainnya. Dalam bahasa Inggris, motivasi dikenal dengan istilah “*motive*” yang berarti daya gerak, sedangkan dalam bahasa Indonesia, kata dasar motivasi adalah “*motif*” yang artinya daya penggerak yang aktif atau daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Kamus Besar bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Dalam konteks masa kini, motivasi mempresentasikan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan dan kegigihan terhadap suatu kegiatan yang dilakukan secara sukarela dan diarahkan pada suatu tujuan (Kreitner & Kinicki, 2014).

Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat seseorang berperilaku atau bertindak dengan cara-cara tertentu, termasuk untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Lebih lanjut dinyatakan oleh Terry (1996) bahwa motivasi merupakan kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu, sehingga motivasi dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan. Dalam dimensi psikologis, motivasi adalah usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tergerak melakukan sesuatu karena ada tujuan yang ingin dicapai dan dikehendaki, serta mereka akan mendapatkan kepuasan dengan perbuatannya tersebut. Oleh karena itu pemahaman tentang motivasi pada dasarnya merupakan pemahaman pada aspek psikologis seseorang yang memberikan motif atau dorongan untuk berperilaku tertentu.

Nancy Borkowski (2013) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis ketika kebutuhan atau keinginan yang tidak terpuaskan memicu dorongan yang ditujukan untuk mencapai tujuan atau insentif. Menurut Stephen P Robbins (2001), motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Lebih lanjut Terry mendefinisikan motivasi sebagai suatu keinginan yang ada pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan berbagai tindakan. Morgan et-al menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan atau perilaku yang diarahkan pada tujuan tertentu. Menurut Simamora, motivasi adalah suatu fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkatan kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki. Berdasarkan semua penjelasan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa karakteristik penting motivasi:

- Adanya dorongan atau motif-motif tertentu
- Ada tindakan (*action*) yang dilakukan
- Ada kebutuhan yang ingin dipenuhi atau dipuaskan atau tujuan tertentu
- Dapat menimbulkan ketidakpuasan seandainya tidak terpenuhi

Kebutuhan merupakan faktor utama dan motivasi, sehingga pemenuhan kebutuhan menjadi kunci dalam mendorong dan memotivasi seseorang berperilaku tertentu. Motif menjadi *driving-force* yang menggerakkan. Berdasarkan sumbernya, terbagi atas 2 (dua) kelompok yaitu: motivasi intrinsik (internal) yang bersumber dari dalam dirinya sendiri dan motivasi ekstrinsik (eksternal) yang bersumber dari luar atau karena ada pengaruh dari luar (orang lain maupun lingkungan). Motivasi intrinsik umumnya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik. Motivasi internal merupakan nilai dari suatu penghargaan yang bisa bersifat: a) *determinasi* yaitu melakukan pekerjaan dengan sukarela, bukan karena paksaan ataupun imbalan, serta b) *pilihan personal* karena seseorang merasa senang dan berbahagia melakukan pekerjaan tersebut.

Menurut Stoner (1996), terdapat 4 (empat) asumsi dasar yang harus dipahami terkait motivasi yaitu:

- Motivasi adalah hal-hal yang baik dan bersifat timbal balik, seperti contoh bahwa seseorang menjadi senang dan termotivasi karena dipuji atau dihargai, sehingga seseorang akan bekerja dengan baik dan penuh motivasi karena ingin dipuji dan dihargai, dan karena hasil pekerjaan atau kinerjanya itu pula maka seseorang dipuji dan dihargai.
- Motivasi merupakan satu dari beberapa fakta yang menentukan prestasi kerja seseorang (individu) selain faktor kemampuan, sumberdaya, kondisi tempat kerja, lingkungan, kepemimpinan, dan lain sebagainya.
- Motivasi bisa habis dan perlu ditambah (diperbaiki) pada suatu waktu tertentu sebagaimana faktor-faktor psikologis lainnya yang bersifat *cycling* (bersiklus), sehingga ketika motivasi berada pada titik terendah maka perlu ditambah.
- Motivasi merupakan alat manajemen yang dapat digunakan untuk mengatur hubungan dan interaksi pekerjaan dalam organisasi.

B. Motivasi dalam Organisasi

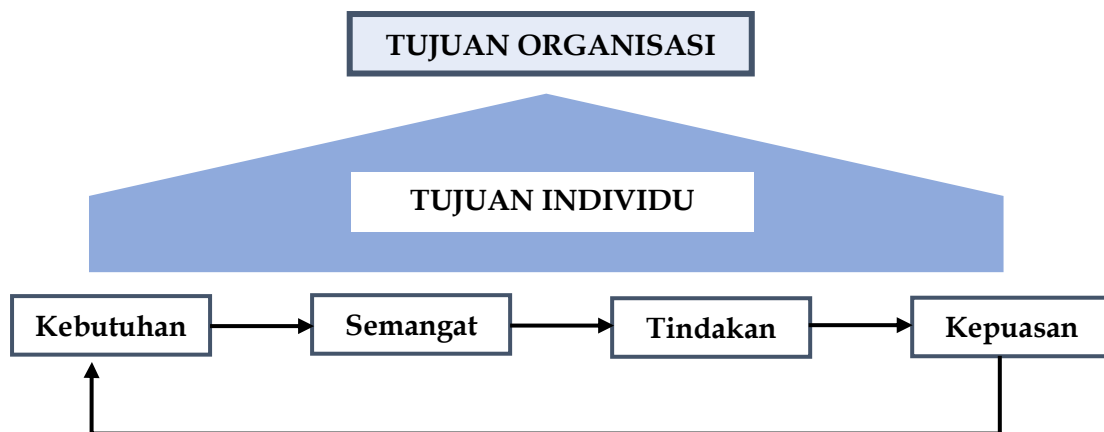
Motivasi pekerja memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi, termasuk organisasi pelayanan kesehatan, sehingga seorang manajer harus memahami faktor-faktor apa yang memotivasi pekerja yang kompleks dan multidisiplin karakteristiknya. Dengan pemahaman faktor-faktor yang dapat memotivasi tersebut, diharapkan manajer dapat membantu pekerja mencapai potensi maksimalnya. Dalam organisasi terdapat beberapa faktor yang dapat dikendalikan langsung oleh manajer seperti faktor ekstrinsik seperti gaji, insentif, fasilitas dan sarana prasarana, kondisi kerja, serta hubungan interpersonal. Sedangkan untuk pemenuhan faktor intrinsik pekerja seperti kebutuhan penghargaan, rasa keadilan dan prestasi, manajer dapat memfasilitasi dengan memberikan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan bagi para pekerja untuk memuaskan kebutuhan personalnya yang tentu saja harus sesuai dan memenuhi tujuan organisasi, seperti kejelasan jenjang karier, kesempatan berinovasi, kreatifitas, tantangan dan sebagainya. Kombinasi faktor ekstrinsik dan intrinsik dalam motivasi selalu berhubungan dengan aspek psikologi seseorang.

Motivasi dalam organisasi adalah suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang akan mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Karena motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi (Wexley & Yulk, 1984), maka mengelola motif atau dorongan tersebut menjadi sesuatu yang penting dalam organisasi dan seringkali dianggap sebagai sesuatu yang sulit. Motivasi dalam organisasi atau motivasi berorganisasi merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja dan berorganisasi atau kondisi

yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan organisasi, yang sekaligus menggerakkan individu ke arah suatu tujuan dalam organisasi (termasuk pencapaian tujuan organisasi itu sendiri).

Lebih lanjut dijelaskan oleh Gibson bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi dalam organisasi dapat dilihat atau dicirikan dengan perilaku antara lain: 1) sikap yang menyatu dengan pekerjaan dan selalu memprioritaskan pekerjaan; 2) bertanggung jawab secara kreatif dan inovatif dengan berani menerapkan ide-ide dan inovasi baru yang kreatif pula; 3) mampu memperhitungkan dan berani menanggung risiko, memprediksi setiap risiko dalam pekerjaannya dan mengambil keputusan yang baik (tepat) ketika dihadapkan pada kesempatan tertentu; 4) mempunyai semangat kerjasama dan kerja bersama secara team (*teamwork*); 5) optimisme berkarier dan memiliki pandangan positif terhadap jenjang kariernya di masa depan; 6) rasa memiliki yang kuat, dalam arti bahwa pekerjaannya merupakan bagian dari pribadi dirinya; serta 7) keinginan umpan balik atau *feedback* dari setiap aktifitas pekerjaannya.

Pada dasarnya memotivasi karyawan/pekerja merupakan sesuatu yang harus dilakukan manajer dengan menetapkan struktur dan lingkungan organisasi yang dapat memberikan kesempatan pada setiap pekerja untuk memuaskan kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik mereka, karena motivasi adalah dorongan-dorongan atau motif sukarela dari setiap individu untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya. Melalui pengetahuan tentang pola-pola motivasi membantu manajer memahami kinerja masing-masing staf/karyawan/pekerja dan sekaligus membantu mewujudkan motivasi mereka yang akan dimanifestasikannya melalui tindakan dan sikapnya di tempat kerja. Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada proses pencapaian tujuan, dengan berbagai komponen meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan memiliki tujuan tertentu.



Gambar 3.1.
Proses Timbulnya Motivasi

C. Teori-Teori Motivasi

Secara umum ada 2 (dua) kategori dalam teori motivasi untuk menjelaskan proses psikologis yang mendasari motivasi, yaitu **teori isi** (*content theories of motivation*) yang berfokus pada identifikasi faktor-faktor internal seperti kebutuhan, kepuasan, insting dan karakteristik pekerjaan yang memberikan energi pada motivasi individu. Teori “isi motivasi” ini seringkali juga disebut sebagai teori kebutuhan karena berasumsi bahwa individu dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan kebutuhan dalam dirinya

sehingga “kebutuhan” menjadi faktor spesifik yang memotivasi individu. Kebutuhan (*needs*) merupakan kekurangan fisiologis atau psikologis yang menstimuli perilaku dan bisa bersifat kuat atau lemah, serta dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan, sehingga kebutuhan antar individu pada setiap waktu dan tempat akan berbeda. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan memaksa orang untuk memuaskannya, sebaliknya orang-orang tidak termotivasi mengejar kebutuhan yang telah terpenuhi. Beberapa teori motivasi yang termasuk kategori ini antara lain: teori hierarki kebutuhan Maslow; teori ERG Alderfer; teori kebutuhan McClelland dan teori motivator-higiene Herzberg.

Kategori kedua yaitu **teori proses** (*process theories of motivation*) yang berfokus pada penjelasan proses pengaruh faktor internal dan kognisi terhadap motivasi pegawai. Teori proses ini dianggap lebih dinamis daripada teori isi karena menjelaskan bagaimana motivasi dipengaruhi oleh interaksi dinamis antara individu dan lingkungan tempatnya bekerja. Teori proses ini juga seringkali disebut sebagai teori kognitif karena menjelaskan proses kognitif yang mendasari tingkat motivasi individu. Termasuk dalam kelompok teori proses ini antara lain: teori keadilan Stacy Adam; teori harapan Vroom dan teori penentuan tujuan Locke. Secara jelas bagaimana konsep beberapa teori tersebut akan dijelaskan lebih lanjut.

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori hierarki kebutuhan (*need hierarchy theory*) dikembangkan oleh Abraham Maslow yang seringkali dianggap sebagai bapak psikologi humanistik. Dalam teori ini Maslow menjelaskan bahwa manusia memiliki tingkatan kebutuhan dan perilaku akan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan ini. Terdapat 5 (lima) spektrum tingkat kebutuhan yang berurutan (*hierarchical*) dari yang terendah sampai tertinggi yaitu:

- Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yang merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi untuk bertahan hidup, seperti makanan, air, udara, tempat tinggal dan pakaian.
- Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), yaitu kebutuhan untuk mendapatkan rasa aman (keamanan) dan keselamatannya, misalnya memiliki rumah yang aman, keselamatan kerja, jaminan pension dan jaminan kesehatan.
- Kebutuhan sosial (*social or psychological needs*), yaitu kebutuhan untuk kasih sayang, dicintai dan mencintai, serta rasa memiliki (merasa dibutuhkan), yang pada prinsipnya berkaitan dengan interaksi dalam komunitasnya.
- Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan harga diri seperti prestise, reputasi dan pengakuan dari orang lain, termasuk rasa percaya diri, kekuatan dan profesionalisme.
- Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu keinginan pemenuhan ambisi pribadi dan menjadi yang terbaik versi dirinya sendiri (menjadi lebih dari dirinya saat ini).

Maslow memberikan hipotesis terkait teorinya ini yaitu bahwa setelah individu dapat memuaskan kebutuhannya pada tingkat terbawah, selanjutnya akan berusaha memuaskan kebutuhannya pada tingkat yang lebih tinggi. Individu dapat kembali pada tingkat kebutuhan sebelumnya ketika mengalami kebutuhan dasar yang tidak terpuaskan. Pemuasan berbagai kebutuhan tersebut didorong oleh 2 (dua) aspek yaitu: 1) motivasi kekurangan (*deficiency motivation*) yang bertujuan mengatasi masalah ketegangan manusia karena berbagai kekurangan yang ada (tampak pada keempat tingkatan pertama), dan 2) motivasi perkembangan (*growth motivation*) yang didasarkan pada kapasitas setiap manusia untuk tumbuh dan berkembang karena kapasitas tersebut adalah pembawaan dari setiap manusia (bersifat subyektif), yang tampak pada tingkatan kelima yaitu aktualisasi diri.



Gambar 3.2.
Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

2) Teori ERG (*Existence-Relatedness-Growth*) Alderfer

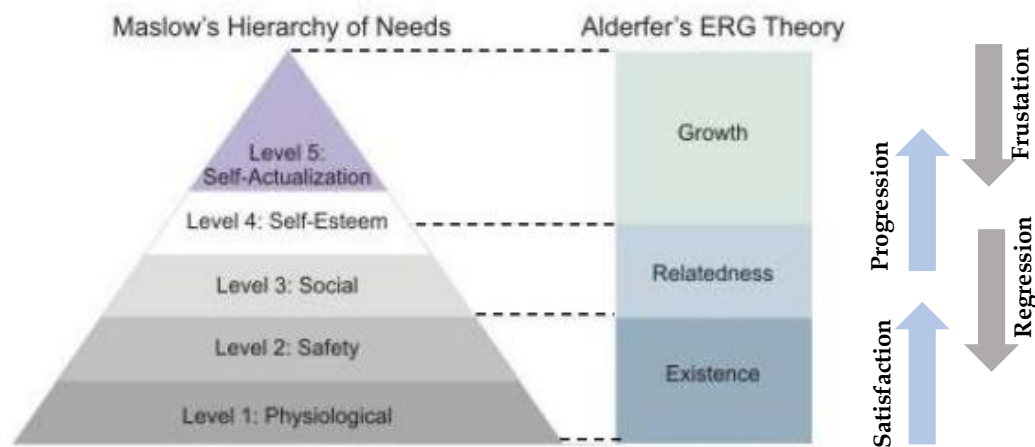
Pada akhir tahun 1960-an, Clayton Alderfer mengembangkan teori alternatif mengenai kebutuhan manusia yang berbeda dengan konsepnya Maslow, dikenal dengan teori hirarki E-R-G (*Existence-Relatedness-Growth needs*). Eksistensi (*existence*) merujuk pada perhatian individu dalam materi dasar dan kebutuhan eksistensi fisiologis seperti makanan, air, gaji, tunjangan kerja dan kondisi kerja. Kebutuhan hubungan atau pergaulan (*relatedness*) merujuk pada kebutuhan mengembangkan dan mempertahankan hubungan interpersonal, seperti hubungan dengan keluarga, teman, rekan kerja, supervisor, bawahan dan kelompok-kelompok lainnya. Untuk kebutuhan pertumbuhan (*growth*) merujuk pada kebutuhan intrinsik individu untuk kreatif dan membuat kontribusi yang bermanfaat dan produktif, dalam arti hasrat untuk tumbuh sebagai manusia dan dapat menggunakan semua kemampuannya guna mencapai potensi secara maksimal.

Terdapat perbedaan prinsip antara teori Maslow dengan teori Alderfer yang dapat diidentifikasi yaitu:

- Teori ERG tidak mengharuskan individu memenuhi kebutuhannya pada tingkat terendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkatan berikutnya. Meski tetap mempertahankan konsep hirarki kebutuhan, namun teori ERG ini tidak mengharuskan urutan yang ketat dibandingkan teorinya Maslow.
- Teori ERG menjelaskan perbedaan dalam pilihan kebutuhan antar budaya sehingga dimungkinkan urutan kebutuhan dapat berbeda bagi individu yang berbeda (ada fleksibilitas). Selain itu, lebih dari satu kebutuhan dapat diaktifkan dalam waktu yang bersamaan (tidak dalam hirarki anak tangga sebagaimana teori Maslow).
- Teori ERG mengandung komponen **frustasi-regresi**, yang menjelaskan bahwa **frustasi** terjadi ketika penghalang mencegah individu mendapatkan kebutuhan yang lebih tinggi, sehingga kemungkinan individu mengalami **regresi** ke kebutuhan yang lebih rendah (atau sebaliknya ke tingkat lebih atas) untuk mendapatkan kepuasan.

Pemahaman pada teori ERG ini memberikan implikasi manajerial yang berkaitan dengan peran manajer untuk mengenali kebutuhan *multiple* karyawan yang harus

dipenuhi secara bersamaan. Selain itu prinsip frustasi-regresi mempengaruhi motivasi di tempat kerja, sehingga dapat terjadi jika kesempatan pertumbuhan tidak diberikan kepada pekerja (contoh misalnya), mungkin terjadi regresi ke kebutuhan eksistensi untuk keinginan mendapatkan lebih banyak uang atau kondisi kerja yang lebih baik yang bahkan mungkin (akan) diperoleh dari organisasi yang lainnya.



Gambar 3.3.

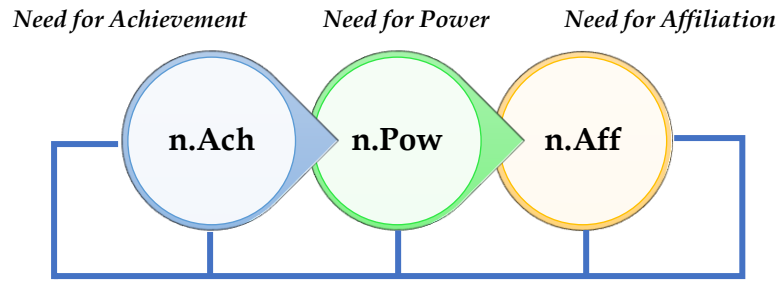
Perbedaan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dengan Teori ERG Alderfer

3) Teori Kebutuhan McClelland

Dikembangkan oleh David McClelland untuk mempelajari hubungan antara kebutuhan dan perilaku. McClelland mengidentifikasi tiga tipe kebutuhan motivasi yaitu: **prestasi, kekuatan dan afiliasi** yang merupakan pendorong utama individu dalam pekerjaannya. Sebagian besar individu memiliki kombinasi dari ketiga tipe motivasi ini, dengan kecenderungan tingkat kekuatan yang berbeda-beda terhadap satu kebutuhan motivasi tertentu. Kecenderungan inilah yang mempengaruhi gaya dan perilaku manajemen individu (obyektifitas dan pengambilan keputusan).

- Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) – (*n-Ach*)
Kebutuhan untuk mencapai keunggulan atau kesuksesan atau berprestasi, sehingga individu akan cenderung mencari tugas yang cukup menantang, dan memikul tanggung jawab pribadi atas kinerja mereka untuk mendapat pengakuan dan penghormatan diri melalui pelaksanaan pekerjaan serta kemampuannya yang sukses.
- Kebutuhan kekuatan/kekuasaan (*need for power*) – (*n-Pow*)
Kebutuhan individu untuk mendapatkan kekuasaan dan atau kemampuan mempengaruhi orang lain, melatih, mengajar atau bahkan menyemangati orang lain agar berprestasi. Kebutuhan ini dapat bersifat positif atau negatif seperti keinginan menang sendiri, cenderung bertindak agresif dan impulsif untuk sisi negatifnya, sedangkan sisi positif terlihat dari fokusnya pada pemenuhan tujuan kelompok dan membantu karyawan lainnya untuk menyelesaikan tugas dan mendapat kepuasan.
- Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) – (*n-Aff*)
Kebutuhan ini dideskripsikan sebagai kebutuhan individu untuk disukai dan diakui orang lain dalam interaksi sosialnya (hubungan interpersonal). Mereka cenderung fokus pada upaya membina, mempertahankan dan

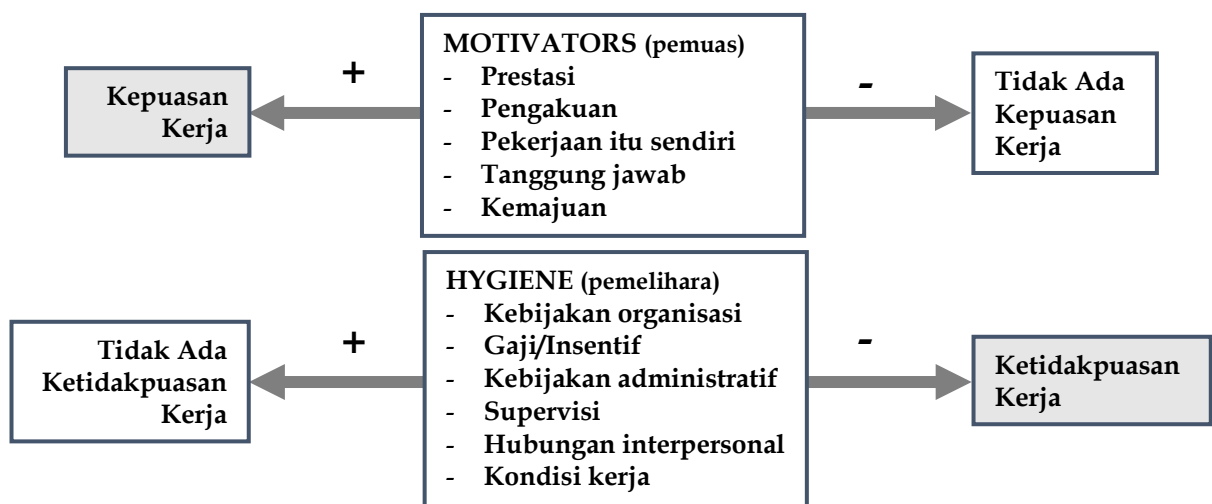
memperbaiki hubungan positif dengan orang lain (menyenangkan orang lain) dengan cenderung menghindari konflik dan kritik.



Gambar 3.4.
Teori Motivasi Kebutuhan McClelland

4) Teori Motivator-Hygiene Herzberg

Seringkali dikenal sebagai Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, yaitu faktor motivasi dan faktor hygiene untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Dalam teori ini oleh Herzberg dijelaskan bahwa prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri (karakteristik), tanggung jawab dan kemajuan terbukti berkaitan dengan kepuasan bekerja dan disebut sebagai faktor motivator (*motivators*). Sedangkan faktor hygiene merupakan penentu untuk ketidakpuasan bekerja, yang terutama berkaitan dengan faktor dalam konteks pekerjaan atau lingkungan pekerjaan, seperti: kebijakan organisasi, gaji dan insentif, kebijakan administratif, supervisi, hubungan interpersonal dan kondisi kerja. Faktor motivator adalah karakteristik pekerjaan yang diasosiasikan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor hygiene diasosiasikan dengan ketidakpuasan. Yang harus dipahami pada teori ini adalah bahwa “kepuasan” bukanlah lawan dari “ketidakpuasan” melainkan “tidak adanya kepuasan dalam bekerja” Demikian pula lawan dari “ketidakpuasan” bukanlah “kepuasan” tetapi “tidak ada ketidakpuasan”.



Gambar 3.5.
Teori Dua Faktor (*Motivators-Hygiene*) Herzberg

Faktor higiene atau faktor pemelihara menjadi penentu ketidakpuasan harus tetap mendukung dan mempertahankan struktur kerja yang menjamin individu untuk “tidak ada ketidakpuasan”. Sedangkan faktor motivator sebagai penentu kepuasan akan membantu pekerja mencapai aktualisasi diri dan meningkatkan motivasi kerjanya dengan baik. Menurut Herzberg, tidak adanya faktor higiene yang baik (termasuk gaji dan insentif) akan memicu ketidakpuasan dan berpotensi akan menghambat setiap upaya untuk memotivasi pekerja. Secara singkat teori dua faktor Herzberg ini menekankan pada pemahaman bilamana faktor motivator baik dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pekerja, namun bila faktor motivator tidak baik, tidak memunculkan ketidakpuasan. Sebaliknya jika faktor higiene baik maka rendah pula ketidakpuasan dalam bekerja.

5) Teori Motivasi Dua Faktor (Teori X dan Y) McGregor

Douglas McGregor mengembangkan teori motivasi yang dikenal dengan Teori X dan Y. Teori ini menitikberatkan pada dua aspek perilaku dalam lingkungan kerja, dimana teori X menyoroti pada aspek perilaku negatif dan Y pada perilaku positif. Teori X mengasumsikan bahwa seorang karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan berusaha menghindarinya jika memungkinkan, sehingga harus dipaksa, dibujuk, diperingatkan dan diawasi ketat dengan sanksi/hukuman guna mencapai tujuan organisasi. Karyawan cenderung hanya memiliki sedikit aspirasi dan ambisi, egois, tidak menyukai tanggung jawab, menolak perubahan dan selalu membutuhkan pengarahan formal, sehingga manajer perlu mengadopsi gaya yang lebih diktator. Teori X menyajikan pandangan pesimis tentang sifat dan perilaku karyawan di tempat kerja.

Sedangkan teori Y menyoroti perilaku yang sebaliknya dan memandang secara positif dan optimis tentang sifat dan perilaku karyawan di tempat kerja. Asumsi teori Y menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan tidak memerlukan ancaman, kontrol eksternal dan paksaan dalam melakukan pekerjaan, karena dapat menggunakan pengarahan pada dirinya sendiri, berdedikasi, penuh loyalitas, komitmen dan tulus untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu karyawan juga mempunyai tanggung jawab, trampil dan memiliki kemampuan, serta kreatif dan inovatif yang dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan masalah organisasi. Dengan asumsi demikian, maka manajer dapat mengadopsi gaya partisipatif dan demokratis.

McGregor's Theory X and Theory Y		
Theory X	sphere	Theory Y
Dislike work, find it boring, will avoid if we can	ATTITUDE	Need to work, want to take an interest, we can enjoy it
Must be forced or coerced into compliance	DIRECTION	Direct ourselves towards an accepted target
Need to be directed, avoid responsibility	RESPONSIBILITY	Thrive on responsibility
Motivated by fear, lack of money, lack of job security	MOTIVATION	Motivated by the desire of self-development and to contribute to the world
Little creativity, except when getting around rules	CREATIVITY	Highly creative when given recognition and opportunity

Gambar 3.6.
Teori Dua Faktor (Teori X dan Y) McGregor

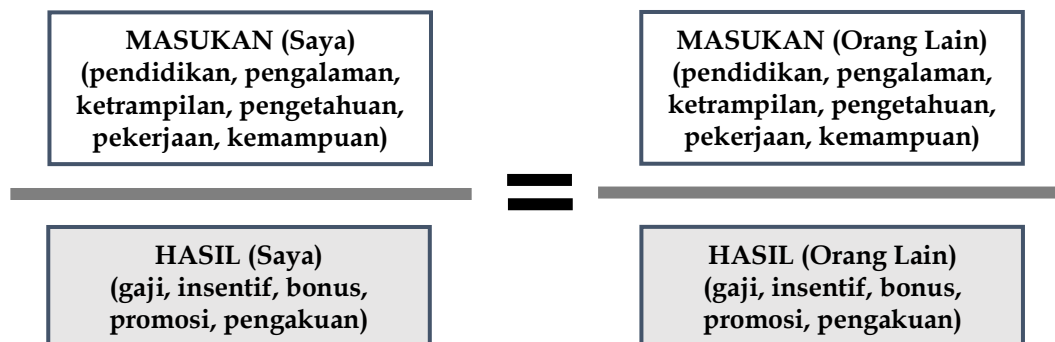
6) Teori Keadilan *Adam*

Dikembangkan oleh Stacy Adam dan disebut sebagai Teori Ekuitas atau Teori Keadilan yang menyatakan bahwa individu mengevaluasi hasil dan masukannya dengan membandingkan hasil dan masukan orang lain. Teori ini didasari oleh teori pertukaran sosial yang berpusat pada dua asumsi yaitu: 1) ada kesamaan antara proses yang memungkinkan individu mengevaluasi hubungan sosial dan transaksi yang terjadi dimana hubungan sosial dilihat sebagai proses pertukaran melalui kontribusi yang diberikan untuk hasil tertentu yang mereka harapkan, dan asumsi 2) yang berpusat pada proses yang memungkinkan individu memutuskan apakah pertukaran tertentu memuaskan. Jika terdapat kesetaraan relatif antara hasil dan kontribusi kedua pihak terhadap pertukaran, maka cenderung terjadi kepuasan. Jika dipersepsikan terjadi ketidaksetaraan, maka mengalami ketidakpuasan yang dapat memicu ketegangan internal di dalam satu atau lebih individu. Secara umum model menjelaskan bagaimana orang-orang (individu) berjuang untuk diperlakukan secara sama dan adil dalam interaksi sosial atau hubungan memberi dan menerima.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa komponen utama teori ini adalah “masukan dan hasil.” Masukan adalah semua hal yang dikontribusikan individu untuk pertukaran (pengalaman, pendidikan, ketrampilan, kerja dan kemampuan), sedangkan hasil adalah semua hal yang dihasilkan dari pertukaran seperti: gaji, insentif, promosi, bonus dan pengakuan. Kesetaraan akan terjadi ketika rasio hasil dengan masukan (kontribusi) individu sama dengan rasio hasil dan masukan dari orang lain. Masukan dari individu diharapkan mendapat tingkat pengembalian yang sepadan.

Beberapa aspek penting dalam pemahaman tentang teori keadilan ini adalah:

- Penentuan apakah ketidaksetaraan terjadi didasarkan pada persepsi individu tentang masukan dan hasil.
- Ketidaksetaraan tidak akan terjadi jika individu memiliki masukan yang tinggi dan hasil yang rendah, selama orang lain memiliki rasio yang sama.
- Ketidaksetaraan terjadi ketika individu dibayar kurang atau dibayar lebih (kompensasi), dalam arti ketika individu menganggap mendapat kompensasi berlebih, mereka dapat meningkatkan tingkat produktifitasnya, sebaliknya jika menganggap kompensasi kurang, mereka dapat menurunkan produktifitas atau berusaha mendapatkan kompensasi tambahan.



Gambar 3.7.
Teori Keadilan (Ekuitas) Adam

Kesetaraan (keadilan) atau ketidaksetaraan (ketidakadilan) dipersepsikan oleh individu, sehingga terdapat dinamika ketidakadilan yang dirasakan. Orang-orang dapat memberikan respon berbeda terhadap tingkatan ketidakadilan yang sama karena perbedaan karakteristik individu yang dikenal sebagai “kepekaan keadilan” atau *equity sensitivity*, yaitu ambang toleransi setiap individu terhadap keadilan negatif dan positif. Kepekaan keadilan meliputi suatu kontinum yang berkisar dari: 1) kebaikan hati (*benevolent*), yaitu individu yang memiliki toleransi yang lebih tinggi terhadap ketidakadilan negatif; 2) sensitif (*sensitives*), yaitu individu yang menaati norma timbal balik secara ketat dan mudah termotivasi untuk menyelesaikan ketidakadilan negatif dan positif; serta 3) kepemilikan hak (*entitled*), yaitu individu yang tidak memiliki toleransi terhadap ketidakadilan negatif.

Karena ketidakadilan atau ketidaksetaraan adalah persepsi, maka ketidakadilan tersebut akan menciptakan ketegangan dalam diri individu. Ketegangan sebanding nilainya dengan derajat ketidakadilan yang dirasakan. Ketegangan yang tercipta akan memotivasi individu untuk meredakannya dan kekuatan motivasi untuk mengurangi ketegangan tersebut sebanding dengan persepsi ketidakadilan. Oleh karena itu terdapat beberapa mekanisme kognitif dan perilaku untuk mengurangi ketidaknyamanan psikologis tersebut (ketegangan yang terjadi akibat ketidakadilan) yang dikaitkan dengan persepsi ketidakadilan yaitu:

- Mengubah masukan, misalnya dengan menurunkan produktifitas, waktu kerja berkurang dengan menambah jam istirahat lebih lama, dll.
- Mengubah hasil, misalnya dengan mencoba mendapatkan peningkatan gaji, bonus atau jabatan baru dalam pekerjaan atau bahkan melakukan tindakan yang bersifat manipulatif (korupsi, mencuri atau mengambil asset).
- Secara kognitif mendistorsi masukan atau hasil (diri sendiri), dengan cara mendeskripsikan seberapa keras seseorang (dirinya) bekerja.
- Meninggalkan area dengan pindah ke departemen atau organisasi lainnya.
- Mendistorsi masukan atau hasil dengan perbandingan orang lain, yaitu dengan mendeskripsikan pekerjaan orang lain sebagai hal yang rutin dan tidak menantang (mudah).
- Mengubah perbandingan orang lain, dengan menemukan orang lain dalam organisasi yang mirip dengan dirinya atau pekerja lain dengan kinerja yang tinggi sebagai pembanding.

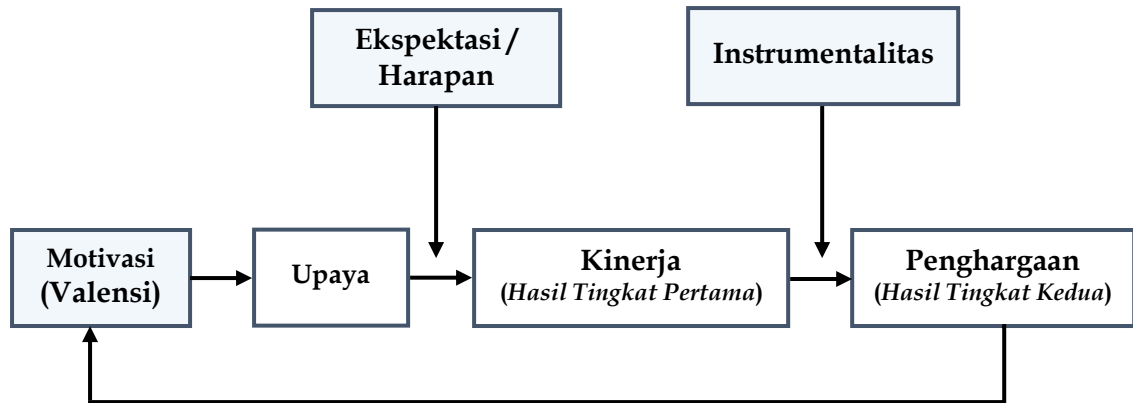
Implikasi bagi manajemen melalui aplikasi teori keadilan ini adalah bahwa setiap orang memiliki kepekaan yang beragam terhadap keadilan dan ketidakadilan yang dirasakan, serta ketidakadilan tersebut dapat dikurangi melalui berbagai macam cara dan strategi yang berbeda.

Kategori Keadilan yang dipersepsikan	Bobot		Keterangan
	Individu	Orang Lain	
Situasi yang adil	XXXXX	XXXXX	Masukan dan Hasil yang diperoleh sama antara dirinya dengan orang lain
Ketidakadilan negatif	XXX	XXXXX	Masukan dan Hasil yang diterima dirinya lebih rendah (lebih kecil) dari orang lain
Ketidakadilan positif	XXXXX	XX	Masukan dan Hasil yang diterima dirinya lebih tinggi (lebih besar) dari orang lain

7) Teori Harapan Vroom

Teori harapan atau teori ekspektasi dikembangkan oleh Victor Vroom yang sering juga disebut dengan Teori V-I-E (Valensi-Instrumental-Ekspektasi). Teori ini menjelaskan bahwa untuk setiap situasi tertentu, tingkat motivasi individu yang berkaitan dengan kinerja bergantung pada: 1) keinginan untuk mendapatkan hasil; 2) persepsi bahwa kinerja individu berhubungan dengan upaya mendapatkan hasil lain yang diinginkan; dan 3) persepsi probabilitas bahwa upayanya tersebut akan memicu kinerja yang diperlukan. Artinya teori ini beranggapan bahwa orang-orang atau individu termotivasi untuk berperilaku tertentu yang menimbulkan hasil yang diinginkan. Kekuatan yang mengarahkan individu melakukan kinerja bergantung pada 3 (tiga) faktor yaitu:

- **Valensi (V)**; yaitu kekuatan keinginan atau kebutuhan individu atau bahkan ketidaksukaan individu terhadap hasil tertentu. Valensi mengarah pada nilai rentang positif atau negatif yang dirujuk oleh individu terhadap sebuah hasil, karena merefleksikan pilihan pribadi masing-masing. Suatu hasil memiliki valensi positif ketika individu lebih memilih mendapatkannya daripada tidak mendapatkan; valensi nol ketika individu tidak tertarik untuk mendapatkan ataupun tidak mendapatkan; dan valensi negatif ketika individu lebih memilih untuk tidak mendapatkannya daripada mendapatkan. Kekuatan keinginan atau keengganan individu terhadap suatu hasil didasari oleh sifat intrinsik hasil yang dihargai atau tidak dihargai, serta olehantisipasi kepuasan atau ketidakpuasan yang dikaitkan dengan hasil lain yang dikaitkan dengan hasil tertentu.
- **Instrumentalitas (I)**; yaitu persepsi individu bahwa kinerjanya berhubungan dengan hasil baik yang positif maupun negatif. Merepresentasikan kepercayaan individu bahwa suatu hasil (dan hasil lainnya) yang berharga akan diperoleh sebagai penghargaan atas perilaku tertentu. Instrumentalis adalah hubungan hasil dengan hasil, misal individu percaya bahwa dengan menghasilkan kerja berkualitas dan berkuantitas tinggi (*sebagai hasil pertama*), akan menghasilkan pengakuan, pujian dan bahkan promosi dari atasannya (*sebagai hasil kedua*).
- **Ekspektasi atau Harapan (E)**; yaitu persepsi individu bahwa upayanya akan secara efektif mempengaruhi kinerjanya, karena ekspektasi adalah hubungan antara tindakan dengan hasil. Harapan merepresentasikan kepercayaan bahwa suatu tingkatan usaha akan diikuti dengan tingkatan kinerja tertentu. Individu percaya bahwa usaha berbanding lurus dengan tingkatan kinerja tertentu. Kekuatan ekspektasi berada pada rentang sangat kuat yang diindikasikan dengan keyakinan subyektif bahwa tindakan (pasti) akan diikuti hasil, sedang kekuatan ekspektasi minimal (nol) diindikasikan dengan keyakinan bahwa tindakan tidak akan diikuti oleh hasil. Kreitner & Kinicki (2014) memberikan beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi harapan (pekerja) yaitu:
 - Kepercayaan diri
 - Efektifitas diri
 - Kesuksesan pada tugas sebelumnya
 - Bantuan yang diterima (dari atasan dan bawahan)
 - Informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan
 - Bahan dan peralatan yang baik untuk menunjang pekerjaan.



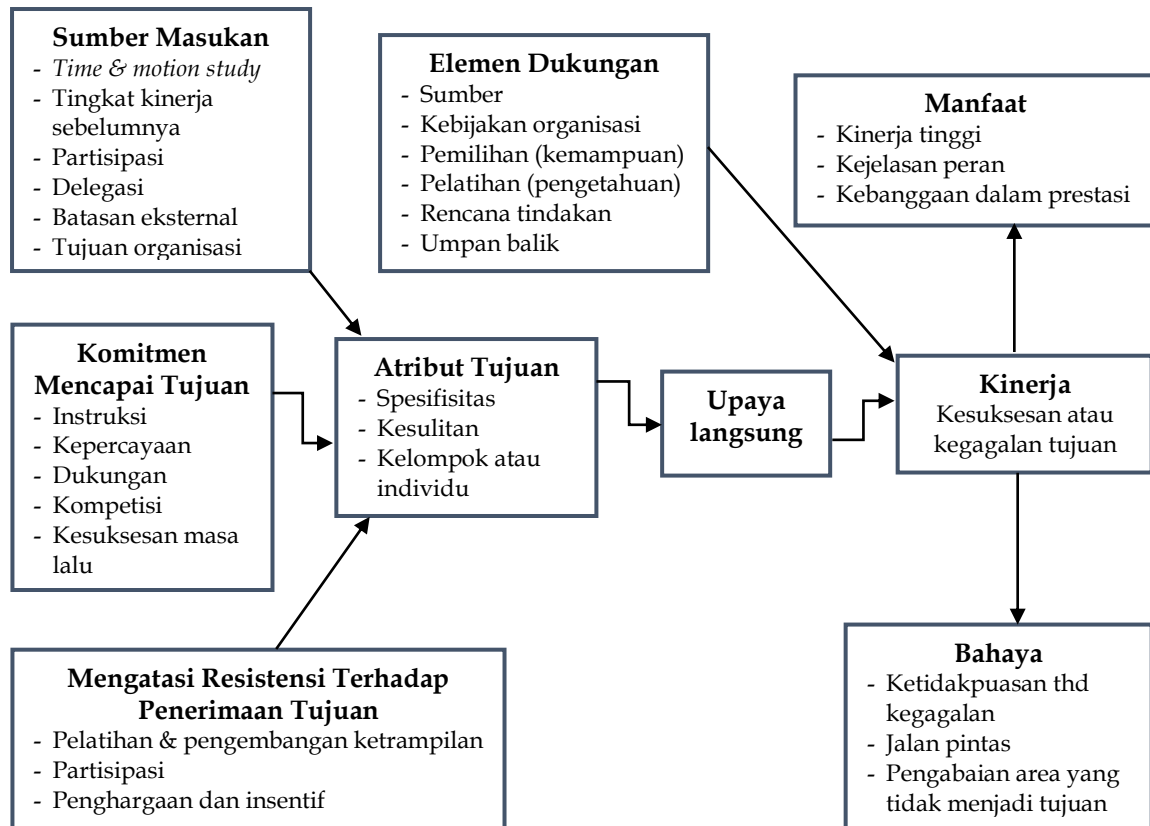
Gambar 3.8.
Teori Ekspektasi/Harapan Vroom

8) Teori Penentuan Tujuan *Latham & Locke*

Teori ini dikembangkan oleh Gary Latham dan Edwin Locke yang ingin menunjukkan bahwa individu (pekerja) yang diberi tujuan tertentu yang menantang melaksanakan kinerja lebih baik dibandingkan mereka yang diberikan tujuan yang “tidak jelas” seperti misalkan narasi “lakukan yang terbaik” yang dianggap kurang spesifik. Meski penentuan atau penetapan tujuan merupakan konsep sederhana, namun memerlukan perencanaan dan pemikiran cermat dari manajer. Terdapat 3 (tiga) langkah yang harus dilakukan manajer yaitu:

- **Menetapkan tujuan**, yang paling tidak memiliki dua karakter yang harus dipahami yaitu: a) *harus spesifik, tidak samar dan dapat diukur* (termasuk kejelasan batas waktunya) dan b) *tujuan harus menantang namun dapat dicapai*. Konteks menantang disini tidak semata-mata merumuskan tujuan yang “sulit” namun harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan kepercayaan diri karyawan. Beberapa metode yang dapat dilakukan dalam menentukan tujuan sesuai karakter di atas menurut Latham & Locke yaitu: menggunakan model *time & motion study* untuk menetapkan tingkat tujuan yang tepat; berdasarkan rata-rata kinerja di masa lalu (melihat trend dan prediksi); menetapkan tujuan bersama-sama antara supervisor dan staf (pendekatan partisipatif); ditentukan oleh sumber eksternal yang lebih umum dilakukan pada industry pelayanan kesehatan melalui jaminan kesehatan (BPJS, asuransi kesehatan lainnya); serta menentukan tujuan individual sesuai tujuan jangka panjang organisasi.
- **Mendapatkan komitmen tujuan**, yang bertujuan untuk memastikan bahwa pekerja/karyawan/orang-orang akan menerima dan tetap berkomitmen terhadap tujuan tersebut, misalnya dengan besaran gaji yang tepat, bonus dan penghargaan tertentu. Orang-orang akan merasa puas karena mencapai tujuan yang menantang dan adil sehingga cenderung akan menguatkan penerimaan tujuan di masa depan. Pada umumnya penolakan individu terhadap tujuan karena alasan: a) merasa tidak mampu mencapai tujuan dan b) mungkin mereka tidak melihat adanya hubungan antara tujuan tersebut dengan manfaat pribadinya (perasaan prestasi atau penghargaan eksternal), sehingga manajer harus melakukan upaya tertentu mengatasi kedua alasan dan kendala penolakan tersebut.

- **Memberikan elemen dukungan**, untuk memastikan bahwa pekerja memiliki sumberdaya yang dibutuhkan dan adekuat guna mencapai tujuan tersebut. Kebijakan dan prosedur dalam organisasi juga tidak boleh menciptakan hambatan bagi pencapaian tujuan. Pekerja perlu percaya bahwa manajemen mendukung, bukan mengurangi atau menghambat upaya mereka (tidak menciptakan ambiguitas).



Gambar 3.9.
Teori Penentuan Tujuan Latham & Locke

D. Determinan Motivasi dan Implikasinya pada Pelayanan Kesehatan

Pemahaman secara menyeluruh terkait motivasi kerja sangat penting bagi manajer organisasi pelayanan kesehatan. Manusia secara alamiah memiliki karakteristik, alasan, sikap dan tindakan yang berbeda yang merupakan keputusannya, sehingga dalam konteks pelaksanaan pekerjaan juga akan dihadapkan pada usaha, praktek dan kinerja yang bervariasi. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi dapat mendorong produktivitas dan kualitas pekerjaan, sekaligus memberikan dukungan pada mitra kerja dan stakeholdernya. Peran sentral motivasi kerja dalam organisasi membawa pada suatu kondisi dimana kebutuhan karyawan dapat terpenuhi sekaligus memberikan kepuasan yang secara simultan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum diketahui ada dua aliran dalam pembahasan terkait konsep motivasi, pertama yaitu teori isi motivasi atau teori kebutuhan dan kedua yaitu teori proses. Teori kebutuhan atau teori isi motivasi menekankan pada berbagai faktor yang diperlukan bagi pekerja dalam aktifitas kerjanya, sedangkan teori proses digunakan untuk memberi pemahaman bagaimana sebenarnya proses seseorang itu dapat termotivasi. Teori isi atau

teori kebutuhan banyak digunakan dalam tataran praktis untuk menentukan kebijakan dan langkah organisasi karena pemahaman tentang kebutuhan sangat penting karena alasan bahwa setiap individu itu adalah unik. Variasi dimensi kebutuhan tentunya harus dapat diakomodasi dalam pekerjaan sehingga tercipta motivasi kerja yang optimal.

Teori motivasi dapat diklasifikasikan sebagai teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan mengacu pada pemahaman bahwa motivasi dan proses merupakan kesatuan dimensi. Seseorang akan termotivasi bekerja dengan lebih baik ketika merasakan puas, sebaliknya motivasi kerja akan menurun seiring rasa ketidakpuasan yang dialaminya. Teori proses meyakini bahwa membentuk motivasi kerja yang tinggi membutuhkan strategi dan kemampuan manajerial yang tepat sesuai tingkat kebutuhan karyawan.

Penelitian yang dilakukan Adzei & Atinga di Ghana yang melihat pengaruh faktor insentif keuangan dan insentif non-keuangan, menemukan bahwa faktor insentif finansial (seperti tambahan gaji, insentif dan tunjangan) secara signifikan mempengaruhi motivasi dan niat petugas kesehatan untuk tetap tinggal di rumah sakit kabupaten. Dari empat model faktor insentif non-keuangan, hanya tiga diantaranya (yaitu keterampilan kepemimpinan dan pengawasan; peluang melanjutkan pengembangan profesional; serta ketersediaan infrastruktur dan sumber daya) merupakan faktor prediktor motivasi dan retensi, sedangkan faktor pengakuan dan penghargaan terbukti tidak berhubungan. Keterampilan kepemimpinan dan pengawasan menjadi faktor motivasi penting untuk retensi karena adanya kedekatan dan rasa “melekat” yang kuat terhadap supervisor. Penelitian sejenis yang dilakukan Kjellström et al di Swedia juga membuktikan bahwa motivasi kerja terbukti muncul untuk para profesional kesehatan ketika tujuan individu mereka selaras dengan tujuan organisasi dan desain reformasi yang dikembangkan.

Penelitian yang dilakukan terhadap 973 tenaga kesehatan di China oleh Deng et al membuktikan bahwa dukungan sosial (*social support*) mencakup dukungan supervisor (*supervisor supports*) dan dukungan rekan kerja (*co-workers supports*), serta stress kerja (*job stress*) merupakan prediktor motivasi kerja tenaga kesehatan. Dukungan supervisor memberikan pengaruh positif lebih besar terhadap motivasi dibandingkan dukungan rekan kerja. Hasil studi juga menunjukkan bahwa dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja secara parsial memiliki efek negatif terhadap stress kerja karena tantangan (*challenge stress*) dan stress kerja karena penghalang (*hindrance stress*). Hubungan antara dukungan sosial dan stress kerja juga bersifat timbal balik. Analisis selanjutnya juga terbukti bahwa stress tantangan dan stress hambatan memiliki efek negatif langsung yang signifikan terhadap motivasi petugas kesehatan. Meski terbukti stress kerja berpengaruh langsung pada tingkat motivasi, namun stress kerja penghalang menjadi mediator efek dukungan supervisor terhadap motivasi, serta stress kerja tantangan menjadi mediator efek dukungan rekan kerja terhadap motivasi petugas kesehatan.

BAGIAN 4

KEPUASAN KERJA

A. Konsep Dasar Kepuasan Kerja

Kajian tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*) bukanlah hal yang sederhana karena “kepuasan” mempunyai konotasi yang bermacam-macam. Menurut Kreitner & Kinicki, kepuasan kerja adalah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang dan kepuasan kerja bukan merupakan suatu kesatuan karena seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya. Oleh karena itu kepuasan kerja akan mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaan maupun hasil pekerjaannya. Lebih lanjut Keith Davis mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja (*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*). Wexley & Yulk mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “*is the way an employee feels about his or her job*” (cara pandang pegawai merasakan pekerjaannya). Dengan demikian kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif terhadap pekerjaannya sebagaimana definisi yang diberikan oleh Sondang P Siagian.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai emosi menyenangkan atau positif yang muncul dari hasil evaluasi karyawan/pegawai terhadap pekerjaan atau pengalamannya (Locke, 1976); sebagai persepsi karyawan mengenai pekerjaan dan berbagai bukti fisik yang berwujud (*tangible*) ataupun yang tidak berwujud (*intangible*) yang diberikan oleh pekerjaannya (Luthans, 1994). Menurut Varoglu (1993), kepuasan kerja mencerminkan respon karyawan/pegawai terhadap pekerjaan atau bagian dari pekerjaan. Berbagai definisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan respon emosional yang ditampilkan seseorang sebagai reaksi atas hasil evaluasi pekerjaan maupun kondisi lingkungan kerja, yang berbentuk positif (kepuasan) atau negatif (ketidakpuasan). Secara umum kepuasan kerja terbagi atas 2 (dua) dimensi yaitu:

- Kepuasan kerja internal (*internal job satisfaction*), yaitu kepuasan kerja yang bersumber dari dalam individu pekerja itu sendiri, berhubungan erat dengan sikap terhadap pekerjaannya, situasi kerja, interaksi kerjasama yang terjadi, termasuk sikap mental dan emosional.
- Kepuasan kerja eksternal (*external job satisfaction*), yaitu kepuasan kerja yang bersumber dari lingkungan luar dari pekerja sebagai individu, dan yang mengharuskannya untuk melakukan pekerjaan secara optimal karena berkaitan dengan tingkat kompensasi, lingkungan dan penilaian kerja, seperti tugas (*task*), beban kerja, pengorganisasian pekerjaan (waktu kerja, shift kerja, sistem kerja) dan dukungan lingkungan kerja (fisik, kimiawi, biologis & psikologis).

Menurut pendapat Gibson et al (1987), kepuasan merupakan salah satu kriteria keefektifan organisasi sebagai suatu sistem sosial. Kepuasan dan moral menjadi ukuran untuk menunjukkan tingkat kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan karyawan dan anggotanya. Kepuasan kerja akan meningkat ketika kebutuhannya terpenuhi, sebaliknya akan timbul ketidakpuasan ketika kebutuhan karyawan tidak dipenuhi yang akhirnya memunculkan keluhan, absensi tinggi, kelambanan dan sikap negatif lainnya. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat mencapai tujuannya, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang (termasuk sustainabilitasnya).

Faktor kepuasan kerja mempunyai implikasi manajerial yang signifikan dalam pengaruhnya terhadap variabel organisasi lainnya baik yang bersifat positif maupun negatif hubungannya, yaitu: motivasi, keterlibatan dalam pekerjaan, perilaku keanggotaan, komitmen organisasi, kelambanan kerja, ketidakhadiran dan menarik diri, tekanan yang diterima dan stress kerja yang dirasakan, serta kinerja pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan faktor pendukung (*enabling factors*) positif yang berorientasi pada pekerjaan, dimana perilaku yang berbeda dapat diidentifikasi diantara mereka yang memiliki kepuasan kerja tinggi dan yang rendah. Menurut penelitian Kilic et al (2008), motivasi kerja dan kualitas pelayanan akan meningkat seiring dengan meningkatnya kepuasan kerja petugas kesehatan. Ketika mereka merasa senang dengan lingkungan kerjanya, maka akan memusatkan energinya untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Selanjutnya Keith Davis (1985) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel seperti: *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan atau kedudukan, dan ukuran organisasi. Di sisi lain faktor ketidakpuasan kerja atau *dissatisfaction* juga berhubungan dengan beberapa jenis perilaku merugikan dan bersifat kontraproduktif (tidak diinginkan), seperti penganiayaan terhadap pegawai lainnya dan kekerasan di tempat kerja, ketidakhadiran (absensi), kelambanan, indiscipliner, perilaku pencurian, penggelapan, penipuan, kecelakaan, sabotase, penyalahgunaan alkohol dan obat-obat terlarang, pelecehan seksual dan berbagai bentuk tindakan negatif lainnya.

Menurut Robbins, kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya, dimana pekerjaannya tersebut menuntut interaksi dengan lingkungan kerjanya, termasuk dengan rekan kerja dan atasan, serta harus mematuhi aturan kerja dan kebijakan organisasi. Situasi ini dapat menimbulkan dilema psikologis, sehingga memahami "lingkungan kerja" organisasi secara utuh menjadi kebutuhan sekaligus urgensi manajerial. Kepuasan kerja penting untuk menunjukkan aktualisasi diri setiap pegawai, karena risiko terjadinya frustrasi dan stress kerja sangat besar karena pegawai tidak mencapai kematangan psikologis akibat tidak adanya kepuasan kerja. Lebih lanjut dijelaskan oleh Robbins bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja sendiri mencakup semua aspek yang berkaitan secara langsung ataupun tidak langsung dengan kepuasan kerja, seperti: situasi dan kondisi kerja; interaksi sosial; karakteristik personal dan komitmen peran/persepsi. Beberapa elemen atau komponen yang menjadi sumber-sumber kepuasan kerja dan sekaligus indikator mengukur kepuasan kerja antara lain:

- **Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri** (*satisfaction with the work itself*), dimana seseorang memberikan nilai terhadap pekerjaan yang dilakukannya dengan positif karena: a) pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting, berarti dan bermanfaat; b) pekerja menyadari bahwa dirinya bertanggung jawab atas hasil pekerjaan tersebut secara pribadi; c) pekerja dapat memastikan dengan cara yang teratur dan andal mengenai hasil usahanya, apa yang telah dicapai, apakah memuaskan ataukah tidak. Menurut Robbins, sifat pekerjaan yang menantang dan sulit akan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi ketika pekerja mampu menyelesaikannya dengan baik. Menurut Wall & Martin (1997), karakteristik atau ciri-ciri pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari tugas-tugas juga menjadi faktor pemacu kepuasan kerja.
- **Kepuasan terhadap pembayaran** (*satisfaction with pay*) yang cenderung bersifat multidimensional karena tidak hanya berkaitan dengan besaran upah, gaji atau insentif saja, namun juga pada dimensi: kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian; kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada; kepuasan terhadap tingkat gaji/upah dan atau kenaikannya.

- **Kepuasan pada promosi** (*satisfaction with promotion*) yaitu kesempatan promosi sebagai hal yang dapat memberikan kepuasan pegawai.
- **Kepuasan pada pengawasan atau supervisi** (*satisfaction with supervision*) yang berkaitan dengan gaya/*style* kepemimpinan atau supervisor. Dikenal ada 2 (dua) dimensi gaya supervisor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: a) supervisor yang berorientasi pada pegawai (*employee centeredness*) dengan memberikan perhatian secara personal dalam hubungannya dengan tingkat kesejahteraan pegawai; dan b) supervisor yang mengutamakan partisipasi pegawai melalui ajakan keterlibatan pegawai dalam mengatasi berbagai kendala dan persoalan yang mempengaruhi pekerjaan.
- **Kepuasan pada rekan kerja** (*satisfaction with co-workers*) karena rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan pegawai, khususnya dalam berinteraksi sehingga tidak merasa sendiri atau ditinggalkan (berkomunikasi). Ada kecenderungan pegawai yang terisolasi tidak menyukai pekerjaannya.

Meskipun diakui bahwa dimensi pengukuran kepuasan kerja sangat beraneka ragam dan bervariasi, namun secara umum Kreitner dan Kinicki (2014) mengidentifikasi adanya 5 (lima) faktor penyebab kepuasan kerja yaitu:

- **Pemenuhan kebutuhan** (*need fulfillment*), yang menekankan pada pemahaman bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan dimana karakteristik pekerjaan memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhannya. Studi yang dilakukan *Society of Human Resources Management* menunjukkan bahwa aspek-aspek pekerjaan yang sangat penting bagi kepuasan kerja adalah: gaji, insentif, tunjangan, keamanan pekerjaan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, yang keseluruhannya berhubungan langsung dengan kemampuan dalam pemenuhan kebutuhan dasar pegawai.
- **Ketidakesesuaian atau kesesuaian ekspektasi** karena pada dasarnya kepuasan itu adalah hasil dari ekspektasi yang terpenuhi (*met expectation*), yaitu perbedaan atau *discrepancies* antara harapan atau keinginan terhadap suatu pekerjaan dengan apa yang sebenarnya diterima. Ekspektasi yang melebihi realita akan mengakibatkan ketidakpuasan, sebaliknya ketika realita melebihi ekspektasinya maka pegawai akan merasakan puas dalam bekerja. Banyak studi yang telah membuktikan bahwa ekspektasi yang terpenuhi memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja pegawai.
- **Pencapaian nilai** (*value attainment*), dengan asumsi bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi seseorang bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk terpenuhinya nilai-nilai kerja yang dianggap penting bagi seseorang (tingkatan terpenuhinya nilai-nilai pekerjaan seseorang).
- **Keadilan** (*equity*), dimana kepuasan adalah sebuah fungsi dari seberapa “adil” pegawai diperlakukan di tempat kerja. Persepsi pegawai mengenai perlakuan adil di tempat kerja sangat berhubungan dengan keseluruhan kepuasan kerja.
- **Komponen-komponen disposisi/genetis** (*dispositional or genetic components*) yang didasarkan pada kepercayaan bahwa kepuasan kerja sebagian adalah fungsi dari sifat-sifat pribadi dan faktor genetis (berdasarkan perbedaan karakteristik individu dan sifat-sifat pribadinya)

B. Teori-Teori Kepuasan Kerja

1. *Equity Theory* atau Teori Keadilan/Keseimbangan

Teori ini dikembangkan oleh Stacy Adam dan mencakup komponen *input*, *outcome*, *comparison person* dan *equity-in equity*. Dijelaskan lebih lanjut oleh Wexley & Yulk bahwa *input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, seperti: pendidikan, pengalaman, ketrampilan (*skill*), usaha, sarana pribadi dan jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, seperti: upah/gaji, insentif, keuntungan tambahan, status symbol, rekognisi, kesempatan berprestasi dan mengekspresikan diri. *Comparison person* (orang pembanding) adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama atau organisasi berbeda, ataupun dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Komponen *equity-in equity* yaitu persepsi seimbang atau tidak seimbang yang dirasakan. Teori ini menjelaskan bahwa puas atau tidak puasnya seorang pegawai merupakan "**hasil dari membandingkan**" antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jika perbandingan dirasakan seimbang (*equity*) maka akan merasakan puas, namun bila tidak seimbang (*in-equity*) maka akan memunculkan 2 (dua) kemungkinan yaitu: *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya yaitu: *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi *comparison person*). Untuk lebih menjelaskan teori ini, silakan dibaca kembali pada bahasan tentang Motivasi di bagian sebelumnya.

2. *Discrepancy Theory* atau Teori Perbedaan

Teori ini dikembangkan oleh Porter yang berpendapat bahwa pengukuran kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai (perbedaan apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh). Apabila yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan, maka pegawai akan merasakan puas, sebaliknya akan merasakan tidak puas ketika yang didapat lebih rendah daripada yang diharapkan.

3. Teori Opponent-Process (*Opponent-Process Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Landy (1978) yang menekankan bahwa upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan emosionalnya akan menentukan kepuasan atau tidaknya. Kepuasan ataupun ketidakpuasan merupakan masalah emosional, sehingga rasa kepuasan seseorang ditentukan oleh sejauhmana orang tersebut mampu menghayati rasa emosionalnya terhadap situasi yang dialami. Bila situasi tersebut memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya, maka seseorang akan merasa puas. Sebaliknya ketika situasi tersebut menimbulkan ketidakstabilan emosional, maka seseorang akan merasa tidak puas.

4. *The Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang menjelaskan bahwa faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas adalah faktor motivasi (*motivation* atau *motivators*) dan faktor pemeliharaan (*hygiene*). Faktor *motivators* merupakan faktor pembentuk kepuasan (*satisfier*) dan faktor *hygiene* atau faktor pemelihara merupakan faktor pembentuk ketidakpuasan (*dissatisfier*). Silakan dibaca kembali pada bahasan tentang Motivasi di bagian sebelumnya.

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

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, namun juga bergantung pada pandangan, sikap dan pendapat kelompok yang oleh pegawai tersebut dianggap sebagai kelompok acuan, dan yang dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Rasa kepuasan akan muncul ketika pegawai tersebut menilai bahwa hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan tersebut.

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

Teori ini menekankan pada pemahaman bahwa kepuasan kerja karyawan/pegawai sangat tergantung pada terpenuhi tidaknya kebutuhannya. Pegawai akan merasa puas bilamana kebutuhannya terpenuhi, dimana semakin besar kebutuhan yang terpenuhi akan semakin meningkat pula rasa kepuasannya. Sebaliknya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi, maka akan menimbulkan rasa ketidakpuasan.

7. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Locke dan Latham yang menekankan pada pemahaman bahwa penetapan tujuan merupakan salah satu konstituen dan unsur terpenting kepuasan kerja, karena kejelasan tujuan berhubungan langsung dengan motivasi dan kepuasan. Dalam proses penetapan tujuan, ada harapan untuk memenuhi keinginan dan aspirasi mereka, sehingga tugas pekerjaan akan dipusatkan untuk pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.

8. Teori Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic Theory*)

Teori yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah faktor penafsir utama kepuasan kerja karena dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik tugas, karakteristik pekerja dan karakteristik organisasi. Menurut model ini, kepuasan kerja didasarkan pada lima karakteristik pekerjaan yang berada di bawah tiga bentuk kondisi psikologis yaitu: pengalaman terhadap kebermaknaan pekerjaan; pengalaman terhadap tanggung jawab atas hasil-hasil pekerjaan; dan pengetahuan tentang hasil aktual dari aktifitas kerjanya.

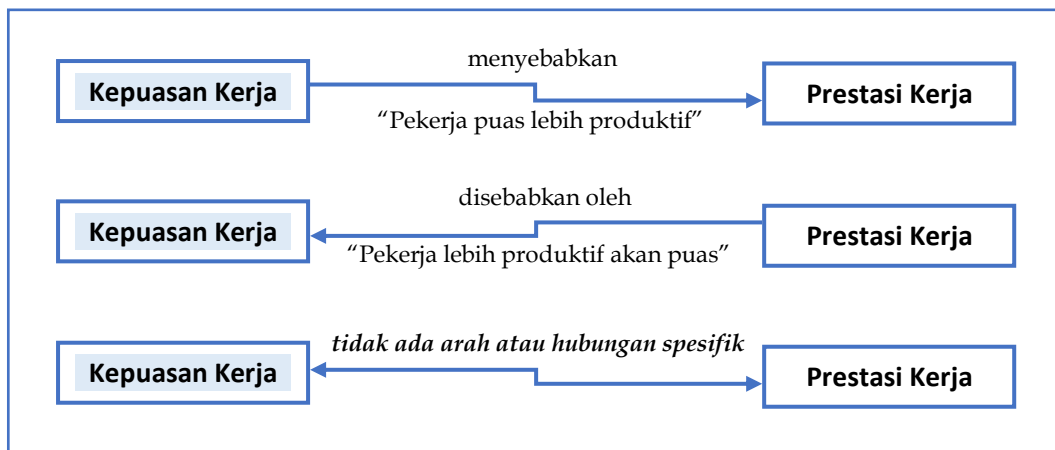
C. Dinamika Kepuasan Kerja dalam Organisasi

Pembahasan tentang kepuasan kerja dalam organisasi menyangkut berbagai usaha yang dilakukan manajemen untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan membuat perilaku pegawai yang efektif dan produktif dalam bekerja. Perilaku pegawai menjadi opsi penting yang harus diperhatikan sebagai sumberdaya organisasi selain ketersediaan sarana prasarana dan teknologi. Ketidakpuasan pegawai akan menimbulkan situasi yang tidak menguntungkan organisasi maupun individu bersangkutan. Perilaku agresif atau perilaku menarik diri dengan lingkungan sosialnya dapat menjadi efek ketidakpuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja seringkali berkaitan dengan produktifitas kerja, namun ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan yang tinggi.

Hubungan kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif, termasuk rentang kekuatannya juga berkisar dari lemah sampai dengan kuat atau bahkan sangat kuat. Lebih lanjut Gibson secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja meningkatkan kinerja sehingga pegawai yang puas akan lebih baik kinerjanya atau lebih produktif. Namun di sisi lain juga diketahui bahwa kepuasan kerja disebabkan oleh kinerja atau prestasi kerja, sehingga pegawai yang lebih produktif akan mendapatkan

kepuasan. Selanjutnya dinyatakan oleh Gibson bahwa tidak ada arah atau hubungan yang spesifik antara kepuasan kerja dengan kinerja/prestasi kerja (lihat Gambar 4.1).

Meski Gibson menganggap ada hubungan timbal balik antara kepuasan dengan prestasi kerja atau kinerja, namun beberapa ahli lain memiliki pandangan berbeda. Sondang P Siagian menyatakan kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Seorang pegawai yang puas tidak otomatis merupakan pegawai yang berprestasi tinggi dan mungkin hanya berprestasi biasa-biasa saja, karena pegawai yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena kepuasannya terletak pada faktor-faktor yang lainnya yang bisa saja berada di luar aspek pekerjaannya. Lebih lanjut Vecchio (1995) berpandangan bahwa kinerja tidak secara langsung menyebabkan kepuasan, namun ketika dari kinerjanya tersebut pekerja mendapatkan *reward* yang dianggap adil akan membuat kepuasan meningkat. Dengan demikian faktor *reward* dan penilaian terhadap penghargaan yang diterima (adil) menjadi variabel antara dalam hubungan prestasi kerja dengan kepuasan.



Gambar 4.1.
Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja
(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000)

Terdapat hubungan yang sangat erat antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan kinerja (*job performance*) khususnya dalam pelayanan kesehatan sebagaimana hasil penelitian Platis et al. di Yunani. Variabel kepuasan kerja terbagi atas 6 (enam) dimensi atau komponen kepuasan kerja pada dimensi: a) manajer; b) pengelolaan administratif oleh manajer; c) cara kerja; d) rekognisi atau pengakuan; e) jam/waktu kerja; dan f) keamanan kerja. Sedangkan variabel kinerja terbagi atas 5 (lima) dimensi meliputi: kuantitas pekerjaan (*quantity of work*); tingkat produktivitas; inisiatif; pencapaian target kerja; dan mutu (*quality improvement*). Penelitian tersebut juga menunjukkan adanya saling hubungan diantara komponen yang diukur pada skala cukup kuat sampai dengan sangat kuat. Kepuasan terhadap manajer berhubungan kuat dengan kepuasan dalam pengelolaan administratif, yang juga berhubungan dengan kepuasan terhadap cara kerja, serta kepuasan atas pengakuan atau rekognisi. Pada hubungan antara komponen pada variabel kinerja (*job performance*), terbukti bahwa *job quality* (meliputi kuantitas kerja dan produktivitas) dan *job personality* (meliputi: inisiatif, pencapaian target kerja dan mutu kerja) yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Gibson dalam teorinya tentang kinerja individu dalam organisasi (*work performance*) menjelaskan adanya 3 (tiga) faktor yang mempengaruhinya, yaitu: 1) faktor individual; 2) faktor psikologis; dan 3) faktor organisasi. Variabel individu meliputi: kemampuan

dan ketrampilan, latar belakang pegawai, dan demografi pegawai. Variabel psikologis terdiri dari: persepsi dan sikap, kepribadian, motivasi, pola belajar, dan kepuasan. Untuk variabel organisasi meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan beban kerja. Lebih lanjut dijelaskan oleh Gibson bahwa kinerja merupakan capaian prestasi seseorang dalam organisasi. Kepuasan terhadap setiap dimensi pekerjaan akan berkontribusi terhadap tingginya performansi karyawan, meski diakui ada inkonsistensi dalam kesimpulan yang dihasilkan. Beberapa studi menyatakan ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja, namun studi lain yang juga membuktikan tidak adanya hubungan diantara kedua dimensi tersebut. Hasil studi yang dilakukan Dian Kristianto membuktikan variabel komitmen organisasi merupakan intervening faktor dalam hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja petugas kesehatan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang bersifat dominan. Komitmen organisasional mempengaruhi kinerja. Di sisi lain, juga terbukti bahwa kepuasan kerja signifikan mempengaruhi kinerja petugas kesehatan.

Mengacu beberapa studi yang ada, bahasan tentang kepuasan kerja dalam organisasi mendapatkan perhatian lebih saat ini karena membantu organisasi mempertahankan pegawainya yang berpengalaman, terlatih dan kompeten, juga meningkatkan motivasi pegawai yang berdampak langsung pada kualitas pekerjaan dan produktifitas pegawai. Kepuasan kerja mampu menciptakan kesetiaan, kepercayaan diri dan komitmen untuk organisasi, serta menghindarkan perilaku negatif yang merugikan organisasi. Kepuasan pegawai terhadap aspek intrinsik dan ekstrinsik terbukti berhubungan dengan komitmen, yang dalam perspektif organisasi didefinisikan sebagai tingkat rasa tanggung jawab karyawan terhadap organisasi yang membentuk keterikatan psikologis. Komitmen organisasi secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Komitmen organisasi (*organizational commitment*) menurut Durkin (1999) adalah perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan perannya terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tertentu. Lebih lanjut dinyatakan oleh Griffin bahwa komitmen organisasi mencerminkan pengenalan dan keterikatan individu pada organisasinya. Komitmen organisasi terbagi atas 3 (tiga) komponen yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*) yang berkaitan dengan keterkaitan emosional, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang terbentuk dari nilai ekonomi yang dirasa melalui perbedaan besaran "untung-rugi" bila bertahan atau meninggalkan organisasi, serta komitmen normatif (*normative commitment*) yang merujuk pada kewajiban terhadap organisasi.

Menurut Braifield & Crockett, kepuasan kerja dapat dibagi atas dua dimensi, yaitu dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik. Termasuk dimensi intrinsik yaitu: rasa bangga atas pekerjaannya; rasa berhasil atas pekerjaannya; rasa memiliki atas pekerjaannya, tanggung jawab atas pekerjaannya, rasa dihargai karena pekerjaannya; dan rasa aman karena pekerjaannya. Yang termasuk dimensi ekstrinsik antara lain: rasa kekeluargaan dalam bekerja; rasa saling menghormati dalam bekerja; dan rasa saling mendukung dalam bekerja. Lebih lanjut Weiss dkk menyatakan bahwa terdapat sekitar 20 dimensi atau faktor kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengukur dan menilai perasaan puas tidaknya karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu: a) *ability utilization* (penggunaan kemampuan); b) *achievement* (prestasi); c) *activity* (kegiatan); d) *authority* (wewenang); e) *advancement* (kemajuan); f) *company policies* (kebijakan organisasi); g) *compensation* (imbalan/penghargaan/kompensasi); h) *co-workers* (rekan kerja); i) *independence* (kemandirian); j) *creativity* (kreatifitas); k) *moral value* (nilai moral); l) *recognition* (pengakuan); m) *responsibility* (tanggung jawab); n) *security* (rasa aman dan nyaman); o) *social service* (pelayanan sosial); p) *social status* (status sosial); q) *supervision-human relation* (supervisi-hubungan antar manusia); r) *supervision technique* (teknik supervisi) dan s) *variety* (keragaman), serta t) *working condition* (kondisi kerja).

D. Determinan Kepuasan Kerja

Beberapa faktor telah terbukti mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Seorang akademisi Radhika Kapur mengidentifikasi sejumlah faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain meliputi:

- Keamanan kerja (*job security*) karena penting bagi individu untuk merasa aman dan tenteram dalam lingkungan kerja. Aspek-aspek seperti kelemahan, kerentanan dan ketidakberdayaan tidak membangkitkan kepuasan kerja. Keamanan kerja dipengaruhi oleh komunikasi yang baik dan efektif; kondisi dan hubungan baik yang terjalin antara atasan-bawahan; lingkungan kerja yang aman; kondisi peralatan & infrastruktur yang aman digunakan bekerja; serta gaji, tunjangan dan insentif yang baik dan sesuai beban dan kinerja.
- Peluang untuk memanfaatkan ketrampilan dan kemampuan (*opportunity to make use of skills and abilities*), yang memberikan rasa puas ketika karyawan diberi kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuannya secara efektif yang telah diperolehnya selama ini.
- Mekanisme pengelolaan orang/personil (*people management*) yang merupakan aspek penting proses organisasi. Hal ini berawal dari pengakuan bahwa sumber daya manusia merupakan modal dan pondasi pokok organisasi. Organisasi harus menciptakan jaminan dan dukungan bagi pekerjanya melalui kebijakan yang memfasilitasi kepuasannya sehingga akan menguatkan motivasi karena motivasi/dorongan yang kuat akan menumbuhkan kehandalan dan komitmen terhadap organisasi yang akan menghasilkan tingkat efisiensi lebih besar dan tingkat *turn-over* yang lebih rendah.
- Kompensasi/Pembayaran (*compensation/pay*), yaitu manfaat moneter yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan layanannya. Kompensasi dan tunjangan moneter lainnya yang diberikan harus dapat menopang kehidupan mereka dan menimbulkan kepuasan.
- Dukungan pengawasan/supervisor (*supervisor support*), yang merujuk pada kebutuhan karyawan untuk mendapatkan bimbingan, arahan, pembinaan dari manajemen dan atasan. Dukungan dari supervisor merupakan salah satu faktor penting untuk retensi karyawan dan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Dukungan supervisor didefinisikan sebagai sejauh mana para pemimpin dan administrator memberikan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan menghargai kontribusi mereka (Neog, & Barua, 2014). Ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima dukungan, perhatian dan bantuan dari atasan, mereka mengembangkan sudut pandang bahwa mereka dihargai, didengar dan diperhatikan, sehingga mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya.
- Kondisi lingkungan pekerjaan (*working environmental condition*) mempengaruhi kepuasan kerja, karena setiap karyawan menginginkan kondisi fisik lingkungan kerja yang nyaman, antara lain meliputi: peralatan kantor, kursi, furnitur, mesin, peralatan, dan sebagainya. Setiap karyawan selalu menginginkan kondisi kerja yang akan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pekerjaannya. Di sisi lain, ketika karyawan tidak menemukan kondisi lingkungan kerja yang nyaman, mereka tidak mengembangkan perasaan kepuasan kerja.
- Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) yang selalu harus dipertimbangkan ketika menilai kepuasan kerja karyawan, karena berkaitan dengan variasi ketrampilan, identitas dan karakteristik tugas-tugas yang diberikan, kesesuaian tugas, otonomi dan umpan balik yang diterima.

- Hubungan dengan pekerja/kolega lainnya (*relationship with the co-workers*) yang menyangkut kebutuhan saling berinteraksi pekerja satu sama lainnya dengan cara yang menyenangkan dan informal. Hubungan yang ramah dan bersahabat dengan sesama rekan kerja memungkinkan individu untuk melakukan tugas dan pekerjaannya dengan cara yang memadai. Peran penting kolega dalam organisasi seringkali dikaitkan dengan kemudahan konsultasi dan diskusi bila menghadapi kesulitan pekerjaan, mencari dukungan dan bantuan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, kedekatan hubungan yang terjalin dengan rekan kerja memungkinkan karyawan meningkatkan produktivitas dan hasil kerja, serta mengembangkan kepuasan kerja.
- Tugas pekerjaan (*job duties*) yang bervariasi, ada yang dianggap tidak terlalu sulit dan karyawan mampu mengerjakannya secara efektif, namun di sisi lain juga ada pekerjaan yang berat dan menantang. Tugas pekerjaan berkontribusi dalam mengembangkan sikap positif dan kepuasan kerja. Beberapa faktor yang menentukan kriteria tugas pekerjaan ini antara lain: pengetahuan, pengalaman, informasi yang memadai dan persepsi tantangan terhadap pekerjaan tersebut.
- Fleksibilitas untuk menyeimbangkan masalah kehidupan dengan pekerjaan (*flexibility to balance life and work issue*) karena pada dasarnya setiap individu dewasa mempunyai banyak tugas dan peran lain selain pekerjaan mereka, seperti urusan keluarga, pengelolaan rumah tangga dan lingkungan sosialnya masing-masing. Ketika seseorang merasa bahwa pengelolaan pekerjaan dan berbagai hal lain tidak menjadi beban dan mampu mengurus semuanya, maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya; juga ketika pekerjaannya menyediakan cukup ruang dan waktu untuk mengelola semua kebutuhan dan persyaratan lainnya. Di sisi lain, ketika seseorang merasa sulit untuk mengelola pekerjaan serta masalah lainnya dan merasa tertekan, maka dimungkinkan tidak merasa puas dengan pekerjaannya.
- Kualifikasi pendidikan (*educational qualification*) yang bersama-sama dengan ketrampilan dan kemampuan akan menentukan sikapnya terhadap pekerjaan mereka. Persyaratan pekerjaan harus sesuai dengan tingkat pendidikan dan kualifikasi, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh setiap individu harus digunakan secara efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya. Ketika individu tidak dapat memanfaatkan kualifikasi pendidikan mereka, mereka tidak merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Lebih lanjut dijelaskan oleh AA Mangkunegara bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor penting yang saling berkaitan yaitu:

1. Faktor pegawai atau yang sering pula diistilahkan sebagai faktor internal, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai, seperti: kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan atau faktor eksternal, yang berkaitan dengan aspek pekerjaan itu sendiri seperti: jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) berkaitan dengan kemampuan organisasi mendefinisikan keadilan dalam area pekerjaannya, serta bagaimana mengembangkan implementasi dan proses yang dirasakan adil dan etis dalam organisasi, misalnya melalui penerapan aturan yang sama untuk semua pegawai, jenis penerapan aturan dan interaksi

yang berlangsung. Terbagi dalam 3 (tiga) kategori yaitu: a) **keadilan distributif** (*distributive justice*) yang berkaitan dengan rasa keadilan dalam pembagian/distribusi output dan sumberdaya organisasi secara jujur (*fair*); b) **keadilan prosedural** (*procedural justice*) berkaitan dengan metode, prosedur dan kebijakan yang digunakan organisasi melalui keputusannya dalam mengidentifikasi dan mengukur berbagai indikator pekerjaan (misalnya upah, promosi, material, kondisi kerja dan evaluasi kerja); serta c) **keadilan interaksional** (*interactional justice*) yang berkaitan dengan faktor manusia dalam melaksanakan pekerjaan, terutama persepsi pegawai tentang kualitas perilaku antar pribadi dan komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi.

Beberapa penelitian tentang keadilan organisasi menunjukkan bahwa permasalahan keadilan yang terkait dengan pegawai dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerjanya. Studi yang dilakukan Akbolat et al di Turki membuktikan bahwa persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*) berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan, dimana keadilan distributif (*distributive justice*) dan keadilan interaksional (*interactional justice*) memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja internal maupun eksternal, sedangkan keadilan prosedural (*procedural justice*) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja internal, namun secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja eksternal.

Hasil yang berbeda diperoleh dari penelitian Kitsios (2021) di Yunani dimana dari keempat indikator dimensi motivasi kerja yang diukur, hanya dimensi motivasi pada faktor yang berkaitan dengan pencapaian kerja (*factors related to work achievement*) yang terbukti signifikan mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kesehatan. Dimensi faktor yang lainnya yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan (*factors related to job*); faktor yang berkaitan dengan penghasilan (*factors related to salary*) dan faktor yang berkaitan dengan hubungan antar kolega (*factors related to relationship of colleague*) tidak terbukti mempengaruhi kepuasan kerja. Meski secara statistik tidak berhubungan, namun studi ini menunjukkan kecenderungan tenaga kesehatan yang memiliki kepuasan kerja tinggi, ternyata hampir semuanya memberikan pernyataan bahwa interaksi dengan kolega yang baik (positif) menjadi alasan mendasar kepuasannya dalam bekerja di fasilitas kesehatan.

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan dimensi psikologis yang sangat penting dalam mengukur prestasi kerja atau kinerja seseorang. Menurut Herzberg, motivasi adalah salah satu faktor penyebab kepuasan kerja. Motivasi kerja membentuk individu melaksanakan tugas pekerjaan dan tujuan-tujuan pekerjaannya dan dapat sekaligus mendorong untuk peningkatan kinerja dan kepuasan kerja. Dinamika hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja telah banyak dibuktikan melalui penelitian-penelitian yang sudah dilakukan.

BAGIAN 5 PENUTUP

Unsur sumberdaya manusia dalam organisasi menjadi elemen dominan dalam mencapai efektifitas organisasi, termasuk organisasi kesehatan karena manusia merupakan faktor produksi terpenting. Setiap individu secara personal mempunyai karakteristik, nilai, sikap dan persepsi yang berbeda-beda dalam memandang organisasi tempat kerjanya. Perbedaan cara pandang ini juga akan mempengaruhi perilaku kerja melalui bagaimana kualitas dan intensitas interaksinya dengan atasan/supervisor, rekan kerja, bawahan dan dengan komponen lingkungan kerja lainnya. Perpaduan antara akal pikiran, emosi dan perasaan menjadi sinergi yang memunculkan keinginan dan kebutuhan yang harus dipenuhi, baik yang bersifat material maupun non material.

Ada keterkaitan yang sangat erat antara dimensi kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dalam organisasi. Pegawai atau karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja dari lingkungannya cenderung mempunyai motivasi kerja yang rendah yang akhirnya akan berpengaruh pula pada rendahnya kinerjanya sebagai individu maupun kinerja organisasi secara menyeluruh. Sebaliknya, pegawai yang memiliki kepuasan tinggi dalam bekerja secara alamiah akan termotivasi dan bersemangat yang akhirnya menjadi daya dorong untuk peningkatan produktifitas organisasi. Motivasi sebagai faktor pendorong untuk mencapai kepuasan atau tujuan, sangat berkaitan dengan perilaku dan sekaligus merupakan kekuatan respon yang penting dalam meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja pegawai. Di sisi lain, kepemimpinan berorientasi pada kemampuan pemimpin (dalam organisasi) mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkan pemimpin tersebut, yang dalam konteks ini berkaitan dengan perilaku kerja positif dari karyawan yang mendorong produktifitas dan efektifitas organisasi, termasuk dalam meningkatkan semangat dan kepuasan kerja yang berimplikasi pada motivasi kerja yang tinggi. Beberapa penelitian telah menghasilkan gambaran yang jelas terkait dinamika hubungan diantara ketiga dimensi ini. Terbukti faktor kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, demikian pula motivasi kerja. Secara multivariat juga terbukti bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Daeli, 2010). Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan motivasi kerja tenaga kesehatan Puskesmas di Kota Yogyakarta (Rusmitasari, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dampak positif dalam merangsang motivasi dan menjamin kepuasan kerja tenaga kesehatan, serta mampu mengkonsolidasikan kerjasama tim secara lebih baik dibandingkan yang menampilkan gaya kepemimpinan transaksional ataupun *laissez faire* (Musinguzi et al, 2018). Hasil penelitian lainnya juga menggambarkan hasil yang tidak berbeda. Perhatian terhadap dimensi manusia dalam organisasi secara efektif efisien menjadi kunci keberhasilan mencapai produktifitas dan kinerja organisasi sekaligus menjamin sustainabilitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzei, Francis A. Atinga, Roger A. Motivation and Retention of Health Workers in Ghana's District Hospitals; Addressing the Critical Issues. *Artikel Penelitian*. Journal of Health Organization and Management. Vol.26. Issue 4.p.467-485. 3 August 2012. Diunduh dari: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14777261211251535/full/html?fullSc=1>
- Akbolat, Mahmud. Isik, Ogus. Yilmaz, Ali. Akca, Nesrin. The Effect of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction of Health Employee. *Artikel Penelitian*. International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB). Vol.1 Issue 2. 2015. Diunduh dari: https://www.researchgate.net/publication/279765183_The_Effect_of_Organizational_Justice_Perception_on_Job_Satisfaction_of_Health_Employees
- Allobani, AlaDeen Mah'd. Almatari, Mohammad. Review: Effects of Leadership Style on Quality of Services in Healthcare. *Artikel Penelitian*. European Scientific Journal. 29 June 2014. Edition Vol.10, No.18 (2014). Diunduh dari: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/3586>
- Ardana, Komang. Mujiati, Ni Wayan. Sriathi, Anak Agung Ayu. 2008. Perilaku Keorganisasian. Edisi 1. Cetakan 1. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Borkowski, Nancy. 2013. Manajemen Pelayanan Kesehatan: Perilaku Organisasi. Ed 2. Alih bahasa Devi Yulianti. Penerbit Buku Kedokteran. EGC. Jakarta.
- Chen, Su-Yueh. Wu, Wen-Chuan. Chang, Ching-Sheng. Lin, Chia-Tzu. Kung, Jung-Yuan. Weng, Hui-Ching. Lin, Yu-Tze and Lee, Shu-I. Organizational Justice, Trust, and Identification and Their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff. *Artikel Penelitian*. BMC Health Services Research (2015) 15:363. p.1-17. Diunduh dari: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/pdf/10.1186/s12913-015-1016-8.pdf>
- Daeli, Sorni Paskah. Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja (Studi pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Departemen Dalam Negeri). *Artikel Penelitian*. Widyariset. Vol 13. No.1 (2010). Diunduh dari: <http://www.widyariset.pusbindiklat.lipi.go.id/index.php/widyariset/article/view/131>
- Deng, Jianwei. Liu, Jiahao. Guo, Yuangeng. Gao, Yongchuang. Wu, Zhennan and Yang, Tianan. How Does Social Support Affect Public Service Motivation of Healthcare Workers in China; The Mediating Effect of Job Stress. *Artikel Penelitian*. BMC Public Health (2021) 21:1076. p.1-13. 05 June 2021. Diunduh dari: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-021-11028-9>
- Gibson, James L. Ivancevich, John M. Donnely, James H. 1987. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Editor Agus Dharma. Edisi 5. Jilid 1. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Ilyas, Yaslis. 2003. Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja. Cet 1. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

- Kapur, Radhika. Factors Influencing Job Satisfaction. *Online paper*. ResearchGate. Maret 2018. University of Delhi. Diunduh dari: https://www.researchgate.net/publication/323700853_Factors_Influencing_Job_Satisfaction
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Edisi 1. Cet 1. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Kelly, Reena Joseph. Hearld, Larry R. Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care: A Literature Review. *Artikel Penelitian*. The Journal of Behavioral Health Service and Research. Vol 47. p.581-600 (2020). 18 March 2020. Diunduh dari: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Kitsios, Fotis. Kamariotou, Maria. Job Satisfaction Behind Motivation: An Empirical Study in Public Health Workes. *Artikel Penelitian*. Heliyon. Vol 7. Issue 4. April 2021. Diunduh dari: <https://www.sciencedirect.com/science/article/S2405844021009609>
- Kjellström, Sofia. Avby, Gunilla. Areskoug-Josefsson, Kristina and Gäre, Boel Andersson. Work Motivation among Healthcare Professionals A Study of Well-functioning Primary Healthcare Centers in Sweden. *Artikel Penelitian*. Journal of Health Organization and Management. Vol.31. Issue 4. 19 June 2017. p. 487-502. Diunduh dari: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHOM-04-2017-0074/full/html?casa_token=wpbi2...Oxns
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. 2014. Perilaku Organisasi - Organizational Behavior. Edisi 9. Buku I. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Kristianto, Dian. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Artikel Penelitian*. Jurnal Bisnis Strategi. Vol.20 No.2. Desember 2011. Diunduh dari: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jbs/article/viewFile/14351/10940>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cet 2. September 2000. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Musinguzi, Conrad. Namale, Leticia. Rutebemberwa, Elizeus. Dahal, Aruna. Nahiryana-Ntege, Patricia and Kekitiinwa, Adeodata. The Relationship Between Leadership Style and Health Worker Motivation, Job Satisfaction and Teamwork in Uganda. *Artikel Penelitian*. Journal of Healthcare Leadership. 2018. (10) p.21-32. Diunduh dari: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5922238/pdf/jhl-10-021.pdf>
- Platis, Ch. Reklitis P. Zimeras S. Relation Between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services. *Artikel Penelitian*. PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences. Vol. 175. 12 Pebruari 2015 p.480-487. Diunduh dari: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012860>
- Robbins, Stephen P and Coulter, Mary. 2003. Management. 7th Edition. Prentice Hall. Upper saddle River. New Jersey. 07458.
- Rusmitasari, Heni. Mudayana, Ahmad Ahid. Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Kota Yogyakarta. *Artikel Penelitian*. Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia. Vol.15. No 1. (2020). Diunduh dari: <https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/jkmi/article/view/5838>
- Schein, Edgar H. 1983. Psikologi Organisasi. Seri Manajemen No.80. Cetakan 1. Penerbit PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

- Shaleh, Mahadin. 2018. *Kepemimpinan dan Organisasi*. Cetakan 1. November 2018. *Buku Online*. Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo. Diunduh dari: <https://core.ac.uk/download/pdf/198238858.pdf>
- Shortell, Stephen M. Kaluzny, Arnold D. 1987. *Healthcare Management; A Text in Organizational Theory and Behavior*. Second edition. A Wiley medical Publication. John Wiley & Sons Inc. Toronto. Canada.
- Siagian, Sondang P. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cet.2. April 1993. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi 3. Cet 5. Pebruari 2011. Rajawali Pers. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wijono, Sutarto. 2018. *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. *Buku Online*. Edisi 1. Cetakan 1. Agustus 2018. Penerbit Prenadamedia Group. Jakarta. Diunduh dari: <https://bpsdm.kemendagri.go.id/Assets/Uploads/laporan/73a40cf70d9761c41353a7d1aa6b5cdc.pdf>
- Yulk, Gary. How Leaders Influence Organizational Effectiveness. Artikel Penelitian. *The Leadership Quarterly*. Vol 19. Issue 6 (2008). p.708-722. Diunduh dari: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430800129X>
- Zibert, Alenka. Starc, Andrej. Healthcare Organizations and Decision-Making: Leadership Style for Growth and Development. *Artikel Penelitian*. *Journal Application of Health Science*. 2018; 4(2): 209-224. Diunduh dari: https://www.researchgate.net/publication/328612517_Healthcare_organizations_and_decision-making_leadership_style_for_growth_and_development



UNIVERSITAS DIPONEGORO