

Adapun makna dari kata “peran” dapat dijelaskan lewat beberapa cara. **Pertama**, suatu penjelasan historis menyebutkan, konsep peran semula dipinjam dari keluarga drama atau teater yang hidup subur pada jaman Yunani Kuno (Romawi). Dalam arti ini, peran menunjuk pada karakteristik yang disandang untuk dibawakan oleh seseorang aktor dalam sebuah pentas drama. **Kedua**, suatu penjelasan yang menunjuk pada konotasi ilmu sosial, yang mengartikan peran sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu karakteristik (posisi) dalam struktur sosial. **Ketiga**, suatu penjelasan yang lebih bersifat operasional, menyebutkan bahwa peran seorang aktor adalah suatu batasan yang dirancang oleh aktor lain, yang kebetulan sama-sama berada dalam satu “penampilan/unjuk peran (*role performance*).”

Pada dasarnya ada dua paham yang dipergunakan dalam mengkaji teori peran yakni **paham strukturalis** dan **paham interaksionis**. Paham strukturalis lebih mengaitkan antara peran-peran sebagai unit cultural, serta mengacu ke perangkat hak dan kewajiban, yang secara normatif telah dicanangkan oleh system budaya. System budaya tersebut, menyediakan suatu system posisional, yang menunjuk pada suatu unit dari struktur social, yaitu suatu”..... *location in a system of social relationship*”. Pada intinya, konsep struktur menonjolkan suatu konotasi pasif-statis, baik pada aspek permanensi maupun aspek saling-kait antara posisi satu dengan lainnya.

Paham interaksionis, lebih memperlihatkan konotasi aktif-dinamis dari fenomena peran; terutama setelah peran tersebut merupakan suatu : perwujudan peran (*role performance*), yang bersifat lebih hidup serta lebih organis, sebagai unsur dari system sosial yang telah diinternalisasi oleh *self* dari individu pelaku peran. Dalam hal ini, pelaku peran menjadi sadar akan

struktur social yang didudukinya. Karenanya ia berusaha untuk selalu nampak “mumpuni” dan dipersepsi oleh pelaku lainnya sebagai “tak menyimpang” dari system harapan yang ada dalam masyarakatnya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa perilaku seseorang sangat diwarnai oleh banyak faktor, serta persepsinya tentang faktor-faktor tersebut. Persepsi yang dimiliki itu pulalah yang turut menentukan bentuk sifat dan intensitas peranannya dalam kehidupan organisasional. Tidak dapat disangkal pula, bahwa manusia sangat berbeda-beda, seorang dengan yang lainnya, baik dalam arti kebutuhannya – bagi kategori umum – maupun dalam niatnya yang kesemuanya tercermin dalam kepribadian masing-masing.

Keanekaragaman kepribadian itulah, justru yang menjadi salah satu tantangan yang paling berat untuk dihadapi oleh setiap pimpinan dan kemampuan menghadapi tantangan itu pulalah salah satu indikator terpenting, bukan saja daripada efektifitas kepemimpinan seseorang akan tetapi juga mengenai ketangguhan organisasi yang dipimpinnya.

Karena demikian eratnya kaitan antara persepsi seseorang dengan kepribadian dan perilakunya, maka mutlak perlu bagi pimpinan organisasi untuk memahami dan mendalami persepsi para bawahannya, baik yang menyangkut peranan bawahan tersebut dalam usaha pencapaian tujuan organisasi maupun mengenai berlangsungnya seluruh proses administrasi dan manajemen dalam organisasi yang bersangkutan.

### 2.2.2. Peranan Pemimpin : Antara Dongeng (*folklore*) dan Kenyataan.

Istilah peran merupakan terjemahan dari kata “*function*”, “*job*”, atau “*work*”. Stogdill dalam Gaya Kepemimpinan – Pendekatan Bakat Situasional (Rustandi ; 1985 : h. 46) menyimpulkan bahwa peran pemimpin menurut teori klasik, meliputi :

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengendalian.

Dalam implementasinya kadang-kadang ditambahkan dengan koordinasi, supervisi, dan motivasi, tetapi tambahan itu sesungguhnya hanya merupakan perincian dari peran pengendalian.

Para penganut *behaviorisme*, berdasarkan pada penelitian yang dilakukannya menyimpulkan bahwa peran pemimpin adalah :

- a. Menetapkan tujuan dan menegaskan arah untuk mencapai tujuan.
- b. Melengkapi sarana untuk mencapai tujuan.
- c. Melengkapi dan menegaskan tatanan organisasi.
- d. Memberikan fasilitas untuk melaksanakan kegiatan dan mengadakan hubungan antar kegiatan.
- e. Memberikan fasilitas kepada kelompok dalam melaksanakan tugasnya.

Menarik sekali sebuah artikel yang ditulis oleh Henry Mintzberg yang berjudul “*The Manager’s Job : Folklore and Fact*” (Rustandi : 1985 : h. 47). Adalah Fayol yang untuk pertama kalinya menyatakan, bahwa peran pemimpin meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

Mintzberg dalam Gaya Kepemimpinan – Pendekatan Bakat Situasional (Rustandi ; 1985 : h. 47), dengan artikelnya hendak membuktikan bahwa pendapat Fayol itu hanya dongeng belaka, yang tidak sesuai dengan kenyataan. Empat mitos yang selama ini dipercayai sebagai kebenaran, dengan sengit dipertanyakan oleh Mintzberg, yaitu :

1. Benarkah pemimpin itu seorang perencana yang reflektif dan sistematis ?
2. Benarkah pemimpin yang efektif tidak mempunyai tugas regular untuk dikerjakannya sendiri ?
3. Benarkah pemimpin tingkat tinggi memerlukan informasi menyeluruh ; yang diolah dan disajikan oleh system informasi manajemen formal ?
4. Benarkah manajemen adalah ilmu dan profesi, setidaknya-tidaknya dalam waktu yang tidak terlalu lama.

Berdasarkan hasil penelitiannya, yang dilakukan dengan jalan pengamatan dan memeriksa catatan harian, mulai dari presiden sampai pemimpin gang yang dilakukannya di Amerika Serikat, Kanada, Swedia dan Inggris. Mintzberg, membuktikan ketidakbenaran keempat mitos yang dipertanyakannya itu, dengan argumen sebagai berikut :

*Pertama*, tidak tepat jika dikatakan, bahwa pemimpin adalah perencana yang reflektif dan sistematis. Penelitiannya membuktikan, bahwa pemimpin tidak menyukai cara berpikir yang reflektif (merenungkan dan mengendapkan dulu). Mereka lebih menyukai menanggapi langsung setiap stimull yang dihadapinya. Iapun bukan perencana yang sistematis. Kegiatan perencanaan rata-rata kurang dari 1 % dari seluruh kegiatan yang dilakukannya. Kegiatannya lebih banyak bersifat rutin, bermacam-macam dan tidak sinambung.

*Kedua*, tidak benar pendapat yang menyatakan, bahwa pemimpin tidak mempunyai tugas regular. Teori klasik menggambarkan pemimpin menggunakan sebagian besar waktunya untuk tugas perencanaan. Ia tidak melakukan sendiri tugas rutin tertentu dan melimpahkan tugas itu kepada anak buahnya. Ia ibarat konduktor orkestra yang merupakan jantung organisasi, yang cukup mengendalikan semua alat musik dengan santai. Kenyataan membuktikan, pemimpin mempunyai berbagai tugas rutin, termasuk tugas-tugas seremonial, membuat perundangan-perundangan dan memproses informasi yang menghubungkan organisasi dengan pihak luar.

*Ketiga*, tidak benar pemimpin selalu mendasarkan keputusannya kepada system informasi manajemen formal. MIS (*Management Information System*) seringkali tidak dimanfaatkan oleh pemimpin. Peralatan komputer kadang-kadang dipenuhi debu, karena data-data yang terkumpul di sana tidak pernah digunakan. Di Amerika Serikat lebih dari 78 % dan di Inggris sekitar 80 % waktu yang dimiliki pemimpin digunakan untuk mengadakan komunikasi langsung dan lisan, melalui pertemuan, pengamatan atau pembicaraan telpon. MIS hanya dapat menyimpan data keras (*hard data*) yang melukiskan kenyataan, jumlah dan angka-angka, sedangkan hubungan langsung dapat memberikan data lunak (*soft data*) yang menyangkut perasaan, emosi, tingkat kepuasan dan proses berjalannya pengaruh dalam organisasi.

*Keempat*, adalah bukti pernyataan yang berbunyi, bahwa manajemen (baca kepemimpinan) adalah ilmu yang profesi. Kenyataan membuktikan bahwa kegiatan pemimpin untuk menjadwalkan waktu, mengolah informasi dan membuat keputusan tetap berada di dalam otaknya. Ia bertindak lebih berdasarkan intuisinya daripada ilmu kepemimpinan.

Telah diketahui, bahwa kepribadian seseorang sering tercermin dalam sikap dan perilakunya, baik secara individual maupun pada tingkat organisasional. Hal tersebut memperlihatkan keterkaitan yang erat antara persepsi peranan dengan sikap, serta perilaku seseorang. Akhirnya, persepsi seseorang tentang peranan yang diharapkan daripadanya dalam kehidupan organisasional, serta perilaku dan kepribadian yang terdapat dalam dirinya akan mempunyai arti yang amat penting dalam usaha membuat berfungsinya pendekatan kesisteman dalam menjalankan roda organisasi secara lancar.

Peranan menjawab pertanyaan “apa yang sebenarnya dilakukan oleh seorang manajer di dalam menjalankan kewajiban-kewajibannya.” Istilah peranan, kita pinjam dari panggung sandiwara untuk mencoba menjelaskan apa saja yang bisa dimainkan oleh seorang aktor. Manajer adalah seperti aktor panggung teater, ia bisa memainkan peranannya sebagai kewajiban yang tidak boleh tidak harus dimainkan.

Suatu peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena jabatan tertentu, atau karena adanya suatu kantor yang mudah dikenal. Kepribadian seseorang barangkali juga amat mempengaruhi bagaimana peranan harus dijalankan.

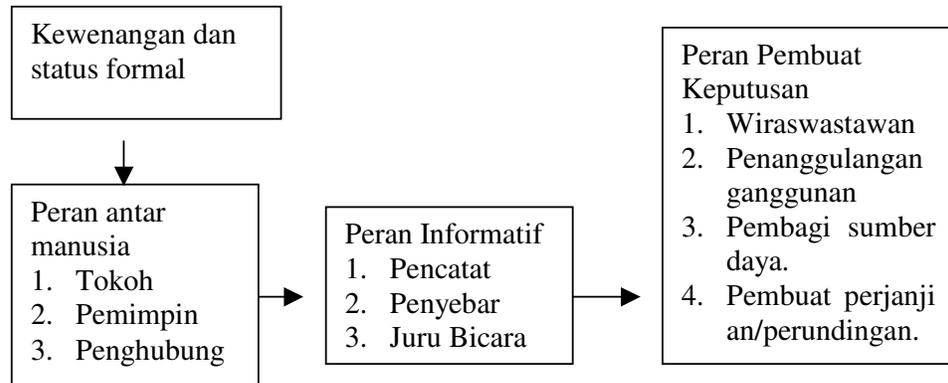
Peranan timbul karena seorang manajer memahami bahwa ia bekerja tidak sendirian. Dia mempunyai lingkungan yang setiap saat ia perlukan untuk berinteraksi. Lingkungan itu luas dan beraneka macamnya dan masing-masing manajer akan mempunyai lingkungan yang berlainan. Tetapi peranan yang harus dimainkan pada hakikatnya tidak ada perbedaan. Baik manajer tingkat atas, tengah, maupun bawah, akan mempunyai jenis peranan yang sama, hanya berbeda lingkungan yang akhirnya membuat bobot peranan sedikit berbeda.

Seorang manajer atas melihat lingkungannya, selain stafnya, maka akan nampak beberapa pesaing (*competitors*), rekanan (*suppliers*), pejabat pemerintah (*bureaucrats*), dan lain-lain.

Kepala Sub Bagian atau manajer tingkat tengah, melihat lingkungannya akan terdiri dari beberapa kelompok pegawainya, kepala-kepala sub bagian lainnya, mungkin rekanan yang berada di luar struktur organisasinya, dan lain sebagainya. Manajer tingkat bawah melihat barangkali para pekerja-pekerja, tukang ketik, pesuruh kantor, tukang pembersih, dan lain sebagainya. Semuanya itu, baik manajer atas, tengah, dan bawah haruslah mengatur dan menjalankan organisasinya di dalam suatu kompleksitas lingkungan.

Jika organisasi yang dipimpinnya bisa berjalan secara efektif, maka ada empat peranan manajemen yang harus dilakukan oleh manajer. Empat peranan itu menurut Ichak Adizes dalam Perilaku Organisasi (Nimran : 1999 : h. 62), yakni : memproduksi, melaksanakan, melakukan informasi, dan memadukan (*integrating*).

Sedangkan, Mintzberg dalam Gaya Kepimpinan (Rustandi : 1985 ; h. 49), mengemukakan berbagai macam peran pemimpin, seperti yang digambarkan dalam bagan berikut ini :



Gambar 2.3. : Peran Pemimpin

Sumber : Rustandi, Achmad, *Gaya Kepemimpinan*, 1985 : h. 49

Dari gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa kewenangan dan status formal yang didapat dari organisasi melahirkan tiga macam peran antara manusia. Peran antara manusia melahirkan tiga macam peran informatif. Selanjutnya peran informatif melahirkan empat macam peran pembuat keputusan, berikut penjabaran dari masing-masing peran pemimpin.

1) Peran Antar Manusia atau Peranan Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*).

- a. Peran sebagai tokoh (*figurehead role*), karena posisinya selaku kepala dalam organisasi setiap pemimpin mempunyai kewajiban untuk melakukan kegiatan yang bersifat seremonial atau dalam persoalan yang timbul secara formal.
- b. Peran sebagai pemimpin (*leader role*), dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin. Karena jabatannya, pemimpin bertanggungjawab atas segala sesuatu yang dikerjakan anak buahnya. Misalnya, pemimpin bertanggungjawab atas penggajian dan latihan kerja anak buahnya. Selain itu merupakan tugasnya yang tidak langsung untuk memotivasi dan meningkatkan semangat kerja anak

buahnya, serta harus berusaha menyelaraskan kebutuhan anak buahnya dengan kepentingan organisasi. Organisasi secara formal hanya menyediakan sejumlah kewenangan, kepemimpinanlah yang menentukan sejauhmana kekuasaan yang tersedia akan dimanfaatkan.

- c. Peran sebagai pejabat perantara/penghubung (*liaison role*), ialah kegiatan pemimpin untuk melakukan hubungan selain hubungan ke atas menurut jalur komando, juga melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, orang-orang lain yang berada di luar organisasinya.

Berdasarkan penelitian, ternyata 45 % hubungan yang dilakukan pemimpin adalah hubungan dengan teman sejawat, sekitar 45 % dengan anak buahnya ; dan hanya sekitar 7 % dengan atasannya. Hubungan dengan teman sejawat (misalnya antara Kepala Bagian) dilakukan dengan cara informal, pribadi dan lisan, tetapi informasi yang terkumpulkan ternyata sangat efektif.

- 2) Peran Informatif atau Peran yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*)

Mengalir dari peran hubungan antar manusia yang dimainkannya, baik dengan anak buah maupun dengan jaringan kerja yang dihadapinya, pemimpin dapat diibaratkan pusat syaraf organisasi.

Mereka tidak perlu mengetahui segalanya, tetapi dia pasti lebih mengerti dari setiap anggota stafnya. Hal ini dapat dipahami, karena selaku orang yang memiliki wewenang formal, mereka memiliki akses yang memudahkan untuk mengadakan hubungan baik dengan anak

buahnya, maupun dengan pihak ketiga. Peran informatif terbagi atas tiga peran, yaitu :

- a. Peran selaku pencatat (*monitor role*). Karena jaringan kontak pribadinya demikian luas, pemimpin dapat mengumpulkan informasi dari berbagai pihak. Informasi itu diduplikatnya secara langsung, termasuk yang berupa desas-desus, kabar angin atau spekulasi. Informasi ini dapat berupa informasi lunak yang berguna bagi kepentingan organisasi.

Selain itu dalam peran ini mengidentifikasi seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya.

- b. Peran selaku penyebar (*disseminator role*). Informasi yang berhasil diduplikatnya berdasarkan hubungan pribadinya, boleh jadi ada yang perlu diketahui oleh anak buahnya. Pemimpin dapat memberikan informasi yang diperlukan itu secara langsung. Mungkin pemimpin menjadi penghubung antara anak buah yang saling membutuhkan, jika diantara mereka secara formal tidak ada jalur informasi satu sama lain. Peran ini melibatkan manajer untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.

- c. Peran selaku juru bicara (*spokesman role*). Peran selaku juru bicara adalah kegiatan pemimpin untuk memberikan keterangan tentang organisasinya kepada pihak luar. Semisal, seorang Direktur perusahaan raksasa kadang-kadang harus menggunakan sebagian besar waktunya

untuk memberikan keterangan tentang perusahaannya kepada para wartawan.

Peran ini dimainkan manajer untuk penyampaian informasi keluar lingkungan organisasinya.

### 3) Peran Pembuat Keputusan (*decision making role*)

Informasi tentu saja bukan akhir dari segala kegiatannya. Informasi merupakan masukan dasar untuk membuat keputusan. Pemimpin memainkan peran utama dalam proses pembuatan keputusan. Karena wewenang formalnya dan kedudukannya sebagai pusat syaraf organisasi, hanya dialah yang bisa mengambil keputusan yang bersifat strategis. Peran pembuat keputusan diperinci menjadi :

a. *Peran sebagai wiraswastawan (entrepreneur role)*. Pemimpin bertanggungjawab untuk memajukan dan menyesuaikan organisasinya dengan perkembangan lingkungan. Perannya selaku pengumpul informasi, suatu ketika mungkin menemukan gagasan-gagasan baru. Gagasan-gagasan baru ini kalau dianggapnya baik, dapat diterapkan di dalam organisasi yang dipimpinnya.

Manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perubahan-perubahan yang terkendali dalam organisasinya.

b. *Peran sebagai penghalau/penanggulangan gangguan (disturbance handler role)*. Tidak ada suatu organisasi yang selalu berjalan mulus. Suatu saat pasti akan mengalami gangguan tertentu yang disebabkan perkembangan keadaan. Gangguan itu bukan saja disebabkan keterbatasan pemimpin untuk mengenali situasi, tetapi juga karena pemimpin yang terbaikpun tidak mungkin meramalkan akibat dari

seluruh tindakannya. Pendek kata gangguan itu datang dari suatu hal yang di luar jangkauannya. Selaku pemimpin, ia harus mampu mengatasinya. Jika perannya selaku wiraswastawan berupa inisiatif untuk mengadakan penanggulangan dengan sukarela, perannya selaku penanggulangan gangguan merupakan seharusnya yang mesti dilakukan.

Dimana manajer bertanggungjawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya : akan dibubarkan, terkena gossip, isu-isu kurang baik, dan lain sebagainya.

- c. Peran sebagai pembagi sumber daya (*resources allocator of role*), peran pemimpin selaku pembagi sumber daya adalah tanggung jawab pemimpin dalam menentukan “siapa akan dapat apa”, dalam organisasi yang dipimpinnya. Sumber daya yang paling penting untuk diatur pembagiannya adalah waktu yang dimiliki. Selanjutnya pemimpin dibebani tugas untuk mengatur pola hubungan formal yang mengatur bagaimana pekerjaan dibagi dan dikoordinasikan.

Dalam peran ini manajer memainkan peranan untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya.

- d. Peran sebagai perunding (*negotiator role*), penelitian membuktikan bahwa pemimpin menggunakan waktunya yang tidak sedikit untuk mengadakan perjanjian demi perjanjian. Penutupan perjanjian ini nampaknya telah merupakan tugasnya yang rutin, yang mengalir dari kedudukannya sebagai pusat syaraf organisasi dan kewenangan yang dimilikinya dalam organisasi

Dalam peran ini seorang manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negoisasi.

Dalam akhir tulisannya, Mintzberg Mintzberg dalam Gaya Kepimpinan (Rustandi : 1985 ; h. 51), mengingatkan bahwa kesepuluh peran pemimpin itu merupakan suatu “*gestalt*”, yaitu keterpaduan dari keseluruhan yang tidak mudah dipisahkan, tidak ada satu peranpun yang bisa berdiri sendiri. Semisal, pemimpin tanpa peran selaku penghubung, akan kehilangan kontaknya dengan informasi dari luar. Akibatnya mereka akan kehilangan perannya, baik selaku penyebar keterangan maupun selaku pembuat keputusan yang cukup mencerminkan kondisi yang berkembang di sekelilingnya.

### **2.2.3. Peranan Staf**

Apabila diikuti pendapat para ahli, bahwa di dalam sebuah organisasi itu terdapat tujuh macam satuan organisasi yang masing-masing melakukan kegiatan, yakni “pimpinan, haluan, operasi, komersial, penataan, pengontrolan, dan konsultasi”, maka peranan staf dapat dimurnikan sebagai pejabat yang bertugas penelitian, analisis, rekomendasi dan nasehat.

Menurut Ralp C. Davis, dalam Dasar-Dasar Organisasi (Sutarto : 1998 : h. 203), menjabarkan enam kewajiban staf, yakni :

- a. *Investigation (penelitian).*
- b. *Analysis of facts and information (analisis fakta dan informasi),*
- c. *Interpretation (interpretasi),*
- d. *Recommendation, including planning (rekomendasi termasuk perencanaan),*
- e. *Co-ordination, assisting in control (koordinasi, membantu pengontrolan),*

*f. Facilitation, assisting in organizing and executing (memperlancar, membantu penyusunan dan pelaksanaan)..*

Selain itu pendapat Livingstone, dalam Dasar-Dasar Organisasi (Sutarto : 1998 : h. 203), ada empat macam fungsi staf, yaitu :

- a. Control (pengontrolan),*
- b. Service (pelayanan),*
- c. Advisory, investigative, and interpretative (nasehat, penelitian, dan interpretasi) ;*
- d. Coordinative (koordinasi),*

Sedangkan menurut William R. Spriegel, dalam Dasar-Dasar Organisasi (Sutarto : 1998 : h. 204), dinyatakan bahwa ada empat macam tugas staff, yakni :

- a. Control (pengontrolan),*
- b. Service (pelayanan),*
- c. Coordinative (koordinasi),*
- d. Advisory (nasehat).*

Dari ketiga macam pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas staf adalah penelitian, analisis fakta dan informasi, interpretasi, rekomendasi - termasuk perencanaan, pengontrolan, koordinasi, pelayanan, dan nasehat.

Selain itu, dikenal adanya “*completed staff work*” atau kerja staf lengkap, yaitu staf yang bertugas memberikan nasehat kepada pimpinan secara lengkap, matang, dan obyektif, sehingga pimpinan tinggal menerima atau menolak. Tentang hal ini, menurut George R. Terry dalam Dasar-Dasar

Organisasi (Sutarto : 1998 : h. 205), ada lima butir doktrin kerja staf lengkap dalam organisasi, sebagai berikut :

- 1) Sebagai anggota staf penasehat, pelajari masalahmu, siapkan jawabanmu, dan tunjukkan hal itu dalam bentuk yang lengkap, sehingga atasanmu yang memerlukan tinggal menyetujui atau menolak tindakan lengkapmu;
- 2) Bentuk lengkap berarti sempurna, tidak ada bagian yang ketinggalan dengan segala detail yang diperlukan telah termasuk di dalamnya;
- 3) Jangan memberikan rekomendasi sedikit demi sedikit atau menanyakan kepada atasanmu “apa yang dia ingin kerjakan”. Ini adalah tugasmu untuk menyumbang apa yang atasanmu akan melakukan dengan masalah yang dihadapi, memberikan jawaban, jangan mengajukan pertanyaan-pertanyaan;
- 4) Kebutuhan bentuk penunjuk akhir tidak perlu diikuti dalam penyajianmu yang pertama, selebar salinan cukup, tetapi rapi dan lengkap. Kebutuhan-kebutuhan bentuk penutup, jenis kertas, dan banyaknya salinan dapat dibuat setelah putusan atasanmu direkomendasikan;
- 5) Pengajuan bentuk lengkap hanya sesudah kamu dapat menjawab “ya” atau pertanyaan ini : “Apakah sebagai pimpinan saya dapat menerima atau menolak rekomendasi ini sebagai disajikan dalam laporan ini ?

Dari adanya doktrin tersebut, akhirnya dapat disimpulkan secara mudah bahwa kerja staf lengkap adalah staf yang bertugas memberikan nasehat kepada pimpinan secara lengkap, matang, obyektif, dan dirinya yakin benar akan kebenaran isi nasehat itu, sehingga apabila disertai, berani memikul tanggung jawab akan keberhasilannya dengan jaminan kariernya.

Dari uraian yang disajikan di atas, maka dapat dipertegas bahwa kejelasan peran pada dasarnya dipengaruhi oleh dua paham yakni **paham strukturalis**, yang akan dilihat dari pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, serta pemahaman mengenai batas wewenang dan hak-hak dalam pekerjaan. Sedangkan **paham interaksionis**, akan dilihat dari penerimaan tugas yang sesuai dengan latar belakang dan pengalaman, serta hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas.

## 2.3. Motivasi Kerja

### 2.3.1. Pengertian

Sebelum membicarakan masalah motivasi lebih lanjut, perlu kiranya diketahui terlebih dahulu apakah yang dimaksud dengan “motif, motivasi, dan motivator”. Definisi terhadap istilah-istilah tersebut (motif, motivasi, dan motivator), akan banyak dijumpai dalam uraian berikut ini.

Menurut David B. Guralnik, dalam Dasar-Dasar Motivasi (Moekijat : 2002 : h. 4) : *“motive is an inner drive, impulse, etc, that causes one to act”*. (Motif adalah suatu perangsang dari dalam, suatu gerak hati, dan sebagainya yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu).

Sedangkan menurut Harold Koontz, dalam Dasar-Dasar Motivasi (Moekijat : 2002 : h. 4), menyatakan : *As Berelson and Steiner have defined the term, a motive “is an inner state that energizes, activities, or more (hence ‘motivation’), and that directs or channels behavior toward goals”*. (Seperti yang dirumuskan oleh Berelson dan Steiner, suatu motif adalah suatu ledakan dari dalam yang memberi kekuatan, yang menggiatkan, atau yang menggerakkan, karenanya disebut penggerak atau motivasi, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan-tujuan).

Selain itu menurut S. Nasution, dalam Dasar-Dasar Motivasi (Moekijat : 2002 : h. 4), mengemukakan bahwa dengan ‘motif’ dimaksud segala daya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

Akhirnya dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motif adalah suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu.

Setelah definisi dari motif telah diuraikan di atas, beberapa ahli memberikan pengertian yang jelas mengenai motivasi, sebagai berikut :

Menurut George R. Terry, dalam Dasar-Dasar Motivasi (Moekijat : 2002 : h. 5), menyatakan bahwa “*Motivation is the desire within an individual that stimulates him or her to action*”. (Motivasi adalah keinginan di dalam seorang individu yang mendorong ia untuk bertindak).

Sedangkan menurut Harold Koontz et al. dalam Dasar-Dasar Motivasi (Moekijat : 2002 : h. 5), menyatakan bahwa *Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*”. (Motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memenuhi/memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan).

Selain itu, menurut Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, dalam Dasar-Dasar Motivasi (Moekijat : 2002 : h. 5), mendefinisikan : motivasi adalah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu ; proses motivasi mencakup : pengenalan dan penilaian kebutuhan yang belum dipuaskan, penentuan tujuan yang akan memuaskan kebutuhan, dan penentuan tindakan yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan.

Sedangkan mengenai pengertian dari motivator, dapat diuraikan sebagai berikut :

Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, dalam Dasar-Dasar Motivasi (Moekijat : 2002 : h. 6), menyatakan : “*Satisfying factors that involve feelings of achievement, professional growth, and recognition, that one can experience in a job that offers challenge and scope are referred to as motivations*”. (Faktor-faktor pemuas yang mengandung perasaan akan prestasi, pertumbuhan professional, dan penghargaan agar seseorang dapat melakukan pekerjaan yang memberi tantangan dan kesempatan disebut motivator).

Pendapat Harold Koontz et al, dalam Dasar-Dasar Motivasi (Moekijat : 2002 : h. 6), menyatakan bahwa *Motivators are those things which induce an individual to perform. A motivator, then, is something that influences an individual's behavior*. (Motivator adalah hal-hal yang mengakibatkan seseorang melakukan sesuatu. Maka suatu motivator adalah sesuatu yang mempengaruhi perilaku seorang individu).

Sedangkan menurut George R. Terry, dalam Dasar-Dasar Motivasi (Moekijat : 2002 : h. 6), bahwa motivator adalah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Motivator yang biasanya memberikan hasil yang sangat memuaskan ada 10 macam yaitu :

1. *job enrichment and rotation* (pemerayaan/perluasan dan perputaran pekerjaan);
2. *participation* (partisipasi dan peran serta);
3. *results management* (manajemen berdasarkan hasil);
4. *multiplier manager* (manajer yang bertindak dalam hubungannya dengan bagaimana perilaku seseorang membantu orang-orang lain dalam kelompok kerja untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dan lebih efektif);

5. *power and mind* (kemampuan ingatan/pikiran);
6. *realistic human relations* (hubungan antar-manusia yang realistik);
7. *work accomplishment environment* (lingkungan pelaksanaan pekerjaan);
8. *flexible working hours* (jam-jam/waktu-waktu kerja yang fleksibel);
9. *effective criticism* (kritik yang efektif);
10. *zero defects* (tidak bercacad).

### **2.3.2. Teori – Teori Motivasi**

Motivasi sebagai konsep manajemen banyak menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti mengingat betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan organisasi. Disatu pihak motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan, sedang di pihak lain motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang pimpinan.

Dikatakan mempunyai peranan yang penting bagi unsur pimpinan, sebab seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain, apabila mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi bawahan. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu memahami apa “arti, hakekat motivasi, teori motivasi, teknik motivasi, berbagai faktor yang berpengaruh dalam motivasi, dan yang tidak kalah pentingnya adalah mengetahui kelompok bawahan yang perlu dimotivasi”. Sebaliknya motivasi merupakan sesuatu yang dirasakan sulit, sebab untuk mengamati dan mengukur motivasi setiap bawahan belum ada kriterianya. Demikian pula motivasi yang ada pada setiap orang, tidak sama, berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Bahkan, akibat banyak teori tentang motivasi merupakan salah satu faktor penyebab kebingungan bagi para pemimpin.

Dasawarsa 1950-an adalah kurun waktu yang berhasil dalam pengembangan konsep-konsep motivasi. Tiga teori spesifik dirumuskan selama waktu itu, yang meskipun diserang keras dan sekarang dapat dipertanyakan kesahihannya (*validitasnya*), agaknya masih merupakan penjelasan yang paling baik dikenal untuk motivasi karyawan.

Akibat banyak teori motivasi, dalam Kepemimpinan dan Motivasi (Wahjosumidjo : 1987 : h.181 -192), beberapa ahli membagi teori motivasi menjadi dua macam aliran, yaitu :

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*), pada dasarnya teori ini menekankan pada pentingnya pengetahuan terhadap faktor-faktor dalam diri para bawahan yang menyebabkan mereka berperilaku. Teori ini juga mencoba menjawab pertanyaan :
  - a. Kebutuhan apa yang diperlukan oleh bawahan untuk mencapai kepuasan ?
  - b. Dorongan apa saja yang menyebabkan bawahan itu berperilaku ?
2. Teori Berdasarkan Proses (*Process Theory*), dalam teori ini ditekankan pada usaha untuk memberikan jawaban atas pertanyaan :
  - a. Bagaimana bawahan itu bisa dimotivasi ?
  - b. Dengan tujuan apa bawahan itu bisa dimotivasi ?

Selain kedua teori tersebut, ada pula para ahli yang membedakan teori motivasi ke dalam dua teori motivasi yang lain, yaitu :

1. Teori Instrumental, yang meliputi teori tukar-menukar (*exchange theory*) dan teori harapan (*expectancy theory*);

2. Teori Kebutuhan (*Needs Theory*), diantaranya teori hedonisme, teori naluri, teori reaksi yang dipelajari (kebudayaan), teori daya pendorong, dan teori kebutuhan.

Dari berbagai jenis teori motivasi, teori yang sekarang banyak dianut adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, apabila pemimpin ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Orang-orang yang berjasa besar dalam merumuskan kebutuhan-kebutuhan manusia, antara lain adalah Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, dan Victor Vroom.

Maslow dan Herzberg berusaha membuat teori-teori motivasi secara keseluruhan. Sedangkan McClelland memberikan sumbangan paling banyak pada identifikasi kebutuhan tertentu, hasil kerja dan kebutuhan yang sangat penting bagi perkembangan perusahaan dan industri.

- a. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Satisfaction of Needs Theory*), teori ini dikemukakan oleh ahli ilmu jiwa Abraham Maslow. Studi-studi yang lalu menunjukkan keanekaragaman kebutuhan para karyawan, ternyata bahwa mereka sebenarnya tidak tahu apa yang mereka inginkan. Namun, seorang ahli psikologi/jiwa, Maslow telah menyusun “tingkatan kebutuhan manusia”, yang pada pokoknya didasarkan pada prinsip, bahwa :

- 1) Manusia adalah “binatang yang berkeinginan”.
- 2) Segera setelah salah satu kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan lainnya akan muncul;
- 3) Kebutuhan-kebutuhan manusia nampak diorganisir ke dalam kebutuhan yang bertingkat-tingkat;

- 4) Segera setelah kebutuhan itu terpenuhi, maka mereka tidak mempunyai pengaruh yang dominan, dan kebutuhan lain yang lebih meningkat mulai mendominasi.

Dalam bukunya "*Motivation and Personality*", lima jenjang kebutuhan pokok manusia tersebut, dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan mempertahankan hidup (*Physiological Needs*). Manifestasi kebutuhan ini tampak pada tiga hal yaitu sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa, di mana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun, dan jaminan hari tua.
- 3) Kebutuhan social (*Social Needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*).
- 4) Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*), semakin tinggi status, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal, misalnya tongkat komando, mobil mewah, kamar kerja yang *full AC*, dan lain-lain.
- 5) Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*), kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja, melalui *on the job training*, *of the job training*, seminar, konferensi, pendidikan akademis, dan lain-lain.

Hirarkhi kebutuhan Maslow tidak dimaksud sebagai suatu kerangka yang dapat dipakai setiap saat, tetapi lebih merupakan satu kerangka yang mungkin berguna dalam meramalkan tingkah laku berdasarkan kemungkinan yang tinggi atau rendah.

Apabila dikatakan bahwa timbulnya perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang memiliki kekuatan tinggi, maka penting bagi setiap unsur pimpinan untuk memiliki pengertian tentang kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan penting bagi bawahan.

Suatu kenyataan bahwa kebutuhan seseorang adalah berbeda-beda. Kebutuhan yang berbeda-beda itu disebabkan oleh berbagai faktor yang berpengaruh antara lain : latar belakang pendidikan, tinggi rendahnya kedudukan, berbagai pengalaman masa lampau, cita-cita atau harapan masa depan, serta pandangan hidup seseorang sangat berpengaruh terhadap berbagai macam kebutuhan tersebut, sehingga jenjang kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow akan berbeda dalam kehidupan seseorang.

- b. Teori Pemeliharaan Motivasi (*Motivation Maintenance Theory*), teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Berdasarkan penelitian Herzberg dalam Kepemimpinan dan Motivasi (Wahjosumidjo : 1987 : h.181 -192), ada dua macam situasi yang berpengaruh terhadap setiap individu/bawahan terhadap pekerjaannya, yaitu :

- 1) Kelompok *Satisfiers* atau *motivation*, ialah faktor-faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement*, *recognition*, *work it self*, *responsibility*, dan *advancement*. Tetapi ketidakpenuhan faktor-faktor ini tidaklah terlalu mengakibatkan ketidakpuasan.

- 2) Kelompok *Dissatisfiers* atau *hygiene factors*, ialah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari : *company policy administration, supervision technical, job security, dan status*. Perbaikan terhadap kondisi ini akan menghilangkan atau mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan kepuasan, dan memang bukan sumber kepuasan.

Secara singkat teori Herzberg dapat disimpulkan :

- 1) Perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan, melainkan sekedar mengurangi ketidakpuasan.
- 2) Kelompok *satisfiers* dapat memacu bekerja dengan baik.
- 3) *Satisfiers* disebut pula *intrinsic factors, job content, motivator*, sedangkan *dissatisfiers* disebut pula *extrinsic factors, job content, hygiene factors*.
- 4) Dalam perkembangan selanjutnya, apabila dibandingkan dengan teori Maslow, adalah sebagai berikut :
  - a. *Satisfiers* berhubungan dengan *higher order needs (social needs and self actualization needs)*.
  - b. *Dissatisfiers* disebutkan sebagai tempat pemenuhan *lower order needs (physiological needs, safety and security needs, serta sebagian social needs)*.

Penelitian Herzberg membuktikan bahwa jawaban orang-orang yang merasa pekerjaannya baik, berbeda sekali dengan orang-orang yang merasa pekerjaannya kurang baik. Maksudnya bahwa jawaban seseorang sangat tergantung pada kepuasan kerja seseorang.

Faktor-faktor intrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijaksanaan kantor, administrasi, supervise, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja.

Dalam Teori Herzberg, dijelaskan bahwa keberhasilan, pengakuan, pengembangan, dan tanggung jawab mempunyai kaitan erat dengan perasaan puas (*high feelings*). Sebaliknya administrasi dan kebijaksanaan kantor, supervise, hubungan dengan pimpinan, kondisi kerja, dan kehidupan orang yang bersangkutan berkaitan erat dengan perasaan tidak puas (*low feelings*).

Berdasarkan hasil penelitian ini, Herzberg berpendapat bahwa administrasi dan kebijaksanaan kantor, kondisi kerja, dan lain-lain merupakan faktor ketahanan (penyehat), sedangkan keberhasilan, tanggung jawab, dan lain-lain merupakan faktor motivasi. Oleh sebab itu, bila ingin memotivasi seseorang lebih baik ditekankan pada keberhasilan, pengakuan, perkembangan, tanggung jawab orang tersebut.

Akhirnya, ada pendapat bahwa Teori Maslow mendasarkan atas kebutuhan hidup manusia selama 24 jam sehari-hari, sedangkan teori Herzberg mendasarkan hanya pada lingkungan kerja. Tingkat-tingkat kebutuhan yang lebih rendah (teori Maslow) kira-kira sama dengan faktor-faktor ketahanan (penyehat) dari Teori Herzberg. Sedangkan tingkat-tingkat kebutuhan yang lebih tinggi (Teori Maslow) kira-kira sama dengan faktor-faktor motivasi intrinsik.

### 2.3.3. Faktor yang berpengaruh terhadap motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang, sangat berpengaruh oleh beberapa faktor. Selain faktor eksternal seperti lingkungan kerja, pemimpin, dan kepemimpinannya, juga sangat ditentukan faktor internal yang melekat pada setiap orang atau bawahan, seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan.

Dalam hubungan ini ada beberapa pandangan atau pendapat yang mempengaruhi dari motivasi, antara lain :

1. Motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerjanya. Pengertian lingkungan kerja dalam kehidupan organisasi tidak lain adalah faktor pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi (Wahjosumidjo : 1987 : h. 193), seperti :
  - a. Kebijakan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan (prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja).
  - b. Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan.
  - c. Tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja (tempat kerja bawahan).
  - d. Tidak kalah pentingnya adalah gaya kepemimpinan atasan (sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan).

Disamping pemimpin, bawahan juga memiliki peranan penting dalam motivasi dengan melihat berbagai gejala karakteristik, seperti :

- a. Kemampuan kerja.
- b. Semangat atau moral kerja

- c. Rasa kebersamaan dalam kelompok.
  - d. Prestasi dan produktifitas.
2. Lyman Porter dan Raymond Miles, dalam *Kepemimpinan dan Motivasi* (Wahjosumidjo : 1987 : h. 193), berpendapat bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh pada motivasi, yakni :
- a. ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristics*);
  - b. tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristics*);
  - c. lingkungan kerja (*work situation characteristics*).
3. Sedangkan sumber lain mengungkapkan bahwa di dalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor (Wahjosumidjo : 1987 : h. 193), yang meliputi :
- a. Individu dengan segala unsur-unsurnya, maksudnya bahwa di dalam diri tiap individu terdapat butir-butir : kemampuan dan keterampilan, kebiasaan, sikap dan system nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan ;
  - b. Situasi dimana individu bekerja, akan menimbulkan berbagai rangsangan : persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita di dalam kerja, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
  - c. Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Didalam situasi kerja, individu harus mengadakan berbagai penyesuaian diri, seperti terhadap syarat-syarat pekerjaan yang telah ditetapkan, keinginan

- pimpinan, berbagai kemungkinan adanya faktor-faktor yang menguntungkan atau sebaliknya, berbagai faktor hambatan;
- d. Pengaruh yang datang dari berbagai pihak. Pengaruh yang datang dari luar diri individu, bisa datang dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, serta bisa juga pengaruh yang datang dari berbagai hubungan di luar pekerjaan ;
  - e. Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu;
  - f. Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu;
  - g. Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

#### **2.3.4. Teknik dan Langkah-Langkah Memotivasi**

Teknik motivasi tidak lain ialah kemampuan seseorang atau pemimpin secara konseptual ataupun dengan berbagai sumberdaya dan sarana dalam menciptakan situasi yang memungkinkan timbulnya motivasi pada setiap bawahan atau orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi.

Salah satu faktor penting yang ada pada diri seorang pemimpin yang sangat berpengaruh didalam memotivasi bawahan, yakni kewibawaan pemimpin. Sehingga berhasil tidaknya didalam memotivasi bawahan juga sangat dipengaruhi bagaimana pemimpin didalam menampilkan kewibawaannya terhadap bawahan.

French dan Raven, dalam Kepemimpinan dan Motivasi (Wahjosumidjo : 1987 : h. 198), membedakan kewibawaan kedalam lima macam : *legitimate power*, *coersive power*, *reward power*, *referent power*,

*and expert power*. Sedangkan Amital Etzione, membedakan kewibawaan ke dalam *position power and personal power*. Dalam *position power* termasuk *legitimate power and coersive power*, sedangkan di dalam *personal power* mencakup *referent power and expert power*. Diantara kekuatan tersebut, *legitimate power* merupakan salah satu kewibawaan yang memungkinkan pemimpin menerapkan berbagai ancaman dan paksaan (*coersive power*).

Berbagai macam kekuatan tersebut, akan memberikan pengaruh tertentu kepada setiap pemimpin didalam memotivasi bawahan. Sehingga teknik motivasi seorang pemimpin akan berbeda-beda satu sama lain. Seorang pemimpin yang berorientasi kepada *referent power* akan cenderung memberikan keteladanan dalam memotivasi bawahan, sedangkan seorang pemimpin yang berorientasi pada *coersive power* akan lebih banyak memberikan sanksi-sanksi atau tekanan-tekanan dalam memotivasi bawahan.

Menurut Strauss dan Sayles, dalam Kepemimpinan dan Motivasi (Wahjosumidjo : 1987 : h. 198 - 199), ada enam macam teknik memotivasi, yaitu : kekerasan (*the strong approach*), bersikap baik (*the be good approach*), melalui perundingan secara implisit (*implicit bargaining*), berkompertisi (*competation*), dan internalisasi (*internalized motivation*).

Motivasi dapat berhasil, apabila pemimpin dalam rangkaian mengamati, memahami, mencari sebab-sebab, memperhitungkan, mengawasi, mengubah dan mengarahkan perilaku bawahan, benar-benar menghasilkan perilaku bawahan sesuai dengan norma, keinginan dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam memotivasi bawahan ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin, yaitu :

1. Pemimpin harus memahami semua perilaku bawahan;

2. Didalam motivasi bawahan, pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
3. Tidak ada orang yang persis sama, berbeda-beda satu dengan yang lain, oleh karena itu setiap pemimpin harus selalu mengetahui bahwa motif yang sama akan bisa menimbulkan reaksi yang berbeda.
4. Tiap-tiap orang tidak sama dalam memuaskan kebutuhan.
5. Setiap pekerjaan mempunyai segi-segi teknis, ekonomis, sosial dan psikologis.
6. Setiap pemimpin harus memberikan keteladanan sebanyak mungkin.
7. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
8. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

#### **2.4. Hubungan Kejelasan Peran dan Efektifitas Pelaksanaan Tugas.**

Seseorang hanya mungkin dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, jika mereka telah mengetahui secara pasti tentang perannya di dalam sebuah organisasi tempat kerjanya.

Didalam kehidupan sehari-hari, istilah peran mengandung pengertian adanya sekumpulan perilaku yang harus atau “sepantasnya” atau “diharapkan” dilakukan oleh seseorang yang menduduki suatu posisi tertentu, baik posisi sosial maupun organisasional. Miftah Thoha (1983), merumuskan peran sebagai berikut : “suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan karena adanya suatu kantor yang sudah dikenal, oleh karena peran yang dimaksud di sini menyangkut suatu jabatan dan jabatan ini berisikan seperangkat tugas, wewenang, hak, kewajiban dan tanggung jawab yang lazimnya dalam suatu organisasi formil semua ini tersimpul dalam suatu uraian pekerjaan (*job descriptions*), maka setiap organisasi formil pada umumnya

berusaha mengembangkan suatu *job descriptions* untuk menjelaskan secara lebih terperinci tentang tugas, wewenang, hak dan tanggung jawab kepada masing-masing orang yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut”.

Suatu uraian tugas yang jelas, diharapkan setiap orang akan memahami dan menerima peran yang ditetapkan baginya, sehingga dapat dan mau melaksanakan tugasnya dengan baik. Seperti dikemukakan oleh Awaloedin Djamin (Kompas, 23 Januari 1984) : “Salah satu hal yang penting yang harus dimiliki oleh birokrasi yang sehat adalah kejelasan batas setiap wewenang dan tanggungjawab. Pokoknya apa yang biasa disebut sebagai “*job descriptions*”. Hal ini sangat penting tidak saja dalam struktur birokrasi, tetapi terlebih pada tugas orang-orangnya. “Jangan heran kalau melihat banyak pegawai yang menganggur di kantor-kantor. Itu bukan karena malas, tetapi karena batas pekerjaannya tak pernah jelas”. Namun jangan dikira membuat *job descriptions* itu gampang, tetapi sangat sulit”.

*Job description* adalah salah satu upaya untuk menjelaskan peran seseorang dari luar orang itu, yaitu organisasi. Sedangkan dari dalam yaitu dari setiap orang yang berada pada peran yang telah ditentukan dituntut pula adanya kemampuan dan kemauan untuk mengerti akan peran yang didudukinya. Kemampuan mengerti berarti kemampuan untuk memahami atau mengetahui isi dari *job descriptions* yang telah ditetapkan oleh organisasi, sedangkan kemauan mengerti artinya secara mental seseorang mau menerima perannya itu, yaitu adanya kecocokan antara harapan pribadinya terhadap peran yang diberikan kepadanya.

Seseorang yang dapat memahami perannya dan menerima perannya, tentu akan secara konsekuen melaksanakan semua tugas yang melekat pada perannya itu dengan sebaik-baiknya. Tugas bukan dipandang sebagai beban yang memberatkan atau

menjemukan, melainkan merupakan suatu tantangan yang menarik untuk diselesaikan dan mungkin akan menimbulkan suatu kepuasan diri jika dapat menyelesaikannya.

Dalam kenyataan hidup berorganisasi, tidaklah begitu mudah seseorang memahami maupun menerima perannya, walaupun telah ada *job descriptions*. Menurut Indrawijaya (1983, hal. 124) : “Dapat diperkirakan bahwa peran yang mendua akan menimbulkan menurunnya rasa kepuasan kerja disatu pihak dan meningkatnya tekanan atau stress pekerjaan”.

Cohan, Scotland, dan Wolfe menyatakan : hasil penelitian membuktikan bahwa kejelasan peran sebagai lawan peran yang mendua, mempunyai kaitan positif dengan kepuasan kerja, sebaliknya peran yang mendua menyebabkan terjadinya tekanan pekerjaan.

Tentang pengertian atau definisi mengenai kekaburan peran, Indrawijaya (1983) mengutip definisi kekaburan peran yang dikemukakan oleh R.L. Kahn, sebagai berikut : “Peran mendua adalah suatu keadaan dimana seseorang tidak begitu pasti mengenai perilaku yang diharapkan darinya”.

Steers (1980) menyatakan : “kekaburan peran ini diimaksudkan sebagai suatu keadaan dimana para individu tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai sifat tugas yang diserahkan pada mereka”.

Dalam suatu organisasi, apalagi organisasi administratif pemerintahan (=birokrasi), pertanggungjawaban penyelesaian suatu tugas pada akhirnya adalah ditangan para pemimpinnya. Oleh karena itu, jika terjadi ketidakjelasan peran maupun kurang diterimanya peran oleh masing-masing anggota organisasi, pemimpinlah yang semestinya harus mengatasi hal tersebut. Ketidakjelasan peran membutuhkan kemampuan dan kewenangan pemimpin untuk menjelaskan peran masing-masing anggota dengan cara meninjau kembali pengaturan tugas-tugas,

pendelegasian wewenang, hak, kewajiban dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam *job discription* yang terdahulu, yang mungkin memerlukan penyesuaian-penyesuaian baru menurut kebutuhan maupun kemampuan para anggota tersebut. Kurang atau tidak diterimanya peran yang mungkin terjadi, karena ketidaksesuaian antara harapan seseorang dengan kenyataan perannya, mungkin perlu didiskusikan bersama antara pemimpin dan para pemegang peran tersebut.

Keterbukaan pemimpin dan keberanian untuk mendiskusikan hal-hal yang menjadi sumber-sumber ketidaksesuaian harapan, yang pada umumnya disebabkan oleh perbedaan persepsi, mungkin akan dapat membantu meningkatkan kesadaran diri dari pemegang peran, serta meningkatkan kepercayaan diri dari anggota-anggota, karena mereka diperhatikan oleh atasan. Hal ini tentu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau semangat kerja, sehingga akan meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas jabatan yang diemban oleh para Kepala Sub Bagian, sebagai pejabat atau manajer yang paling rendah (Eselon IV).

## **2.5. Hubungan Motivasi Kerja dengan Efektifitas Pelaksanaan Tugas**

Dua definisi motivasi untuk hasil kerja yang efektif, dipandang dari sudut *valensi* - relatif daripada tingkat-tingkat hasil yang berlainan dan dari sudut *kekuatan* - relatif daripada tenaga pada orang untuk mengerahkan tingkat-tingkat kegiatan yang berlainan dalam pelaksanaan tugas. Walaupun sudut pandang kekuatan agak lebih kompleks, tampak lebih cermat dalam menggambarkan kondisi-kondisi motivasi yang diharapkan akan mempengaruhi tingkat hasil dalam suatu tugas atau pekerjaan.

Istilah-istilah seperti “motivasi untuk menghasilkan” atau “motivasi untuk hasil kerja yang efektif” sering digunakan tanpa adanya definisi konsep yang layak. Apabila

seorang pekerja berusaha menyelesaikan suatu pekerjaan, maka adalah mungkin diperoleh sejumlah hasil yang berlainan. Dalam kebanyakan situasi kerja, ada standart dimana hasil kerja ini dapat dinilai kembali. Semisal, seorang pekerja menghasilkan 300 per unit per jam, maka hal ini dipandang sebagai menunjukkan tingkat hasil kerja yang lebih tinggi daripada 2000 unit per jam, yang selanjutnya dapat dipandang menunjukkan tingkat hasil yang lebih tinggi daripada 100 unit per jam.

Disamping menempatkan masing-masing hasil kerja pada dimensi tingkat hasil kerja, juga penting untuk menunjukkan valesinya atau daya tariknya untuk orang tertentu. Semisal, menyelesaikan pekerjaan pada tingkat 300 unit per jam mungkin lebih disukai daripada menghasilkan pada tingkat 200 unit per jam, yang selanjutnya mungkin lebih disukai daripada menghasilkan pada tingkat 100 unit per jam. Perlu diperhatikan bahwa tidak perlu ada hubungan antara posisi hasil kerja pada suatu dimensi tingkat hasil kerja dan pada suatu dimensi valensi. Tingkat-tingkat hasil kerja yang paling tinggi mungkin adalah hasil kerja valent-valent yang paling banyak, akan tetapi hasil kerja tersebut mungkin juga merupakan hasil valent positif yang paling sedikit, sebagaimana tabel berikut :

Hasil Kerja	Tingkat Hasil	Valensi untuk orang 1	Valensi untuk orang 2	Valensi untuk orang 3	Valensi untuk orang 4
X	Tinggi	+ 1	0	0	0
Y	Rendah	0	- 1	0	+ 1

*Tabel 2.1. : Hubungan antara valensi dan tingkat hasil kerja untuk empat orang secara hipotesis.*

*Sumber : Moekijat, Drs “ Dasar-Dasar Motivasi, 2002, hal. 131*

Dari tabel di atas, anggapan suatu tugas sederhana yang hanya memungkinkan 2 macam hasil kerja, x dan y yang menunjukkan berturut-turut hasil kerja yang efektif dan yang tidak efektif, maka akan didapatkan gambaran sebagai berikut :

Untuk orang 1 dan 2, tuntutan tugas adalah sangat sesuai dengan keinginan-keinginan mereka sendiri. Mereka lebih suka menghasilkan pada tingkat yang tinggi daripada pada tingkat yang rendah. Dalam hal orang 1, preferensi ini didasarkan atas suatu keinginan untuk atas suatu keseganan untuk tingkat hasil yang rendah. Untuk orang 3 tidak ada hubungan antara tuntutan-tuntutan tugas dan keinginannya sendiri. Mereka tidak tertarik, apakah mereka melaksanakan suatu tingkat yang tinggi atau rendah. Untuk orang 4, tuntutan-tuntutan tugas sangat bertentangan dengan keinginan-keinginannya. Mereka lebih suka melaksanakan pekerjaan pada tingkat yang rendah daripada pada tingkat yang tinggi.

Istilah “motivasi untuk hasil kerja yang efektif” dapat dipergunakan untuk menunjukkan tingkat persesuaian antara hasil-hasil daripada dua metode penggolongan hasil kerja – tingkat dan valensi. Apabila kedua golongan ini sangat sesuai (seperti dalam hal orang 3), maka mereka tidak dimotivasi ; apabila keduanya berhubungan secara negative (seperti dalam hal orang 4), maka mereka dimotivasi untuk melaksanakannya secara tidak efektif.

Apabila diinginkan konsep motivasi untuk hasil kerja yang efektif untuk menunjukkan jumlah prestasi yang dihubungkan dengan tugas yang dilakukan oleh seseorang, maka diperlukan formulasi yang lebih kompleks.

Ahli-ahli ilmu jiwa perusahaan telah lama menaruh minat pada kondisi-kondisi yang menjadikan seorang pekerja efektif dalam pekerjaannya. Suatu perbandingan penting daripada riset dalam bidang ini berhubungan dengan menjelaskan perbedaan-perbedaan individu dalam hasil kerja, dan banyak metode yang dipergunakan oleh

ahli-ahli ilmu jiwa perusahaan profesional ditujukan kepada peningkatan tingkat hasil kerja para karyawan/pekerja.

Ahli-ahli ilmu jiwa perusahaan menyarankan agar hasil dari seorang pekerja dalam suatu tugas atau pekerjaan tidak hanya dipahami, dipandang dari sudut faktor-faktor motivasi, akan tetapi juga dari sudut kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan.

Suatu penelitian mengenai hasil-hasil studi yang berusaha mengukur atau menggunakan baik kemampuan orang untuk melaksanakan tugas maupun banyaknya motivasi untuk bekerja secara efektif mengungkapkan bahwa ada interaksi (pengaruh timbal-balik) antara variabel-variabel. Pengaruh terhadap hasil dari suatu pertambahan tertentu dalam motivasi adalah tidak berarti bagi orang-orang yang rendah kemampuannya dan positif bagi orang-orang yang tinggi kemampuannya. Demikian pula, hubungan antara kemampuan dan hasil berbeda, karena banyaknya motivasi, adalah tidak berarti bagi orang-orang yang rendah motivasinya dan positif bagi orang-orang yang tinggi motivasinya.

Bentuk hubungan fungsional antara banyaknya motivasi untuk hasil yang efektif dan tingkat hasil telah diselidiki. Ada beberapa petunjuk dalam data yang ada, bahwa hubungan bukan merupakan suatu hubungan yang terus meningkat, akan tetapi kira-kira sebagai suatu fungsi "U" yang terbalik. Pada tugas-tugas dimana hasil yang efektif mensyaratkan/menurut penglihatan atau proses-proses mental yang tinggi tingkatnya, maka tingkat-tingkat motivasi yang sangat tinggi tampaknya mengakibatkan tingkat hasil yang lebih rendah daripada tingkat-tingkat motivasi yang sedang.

Dua macam penafsiran tentang pengurangan hasil ini, yaitu : penafsiran *pertama* - didasarkan atas anggapan bahwa motivasi yang tinggi mengandung

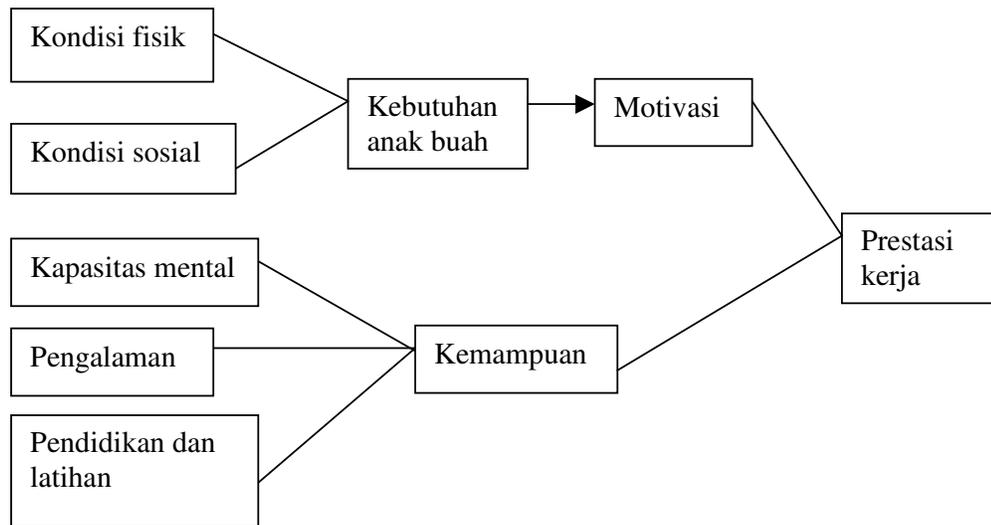
penyempitan bidang kesadaran, sedangkan penafsiran *kedua* – menganggap bahwa orang-orang yang tinggi motivasinya cenderung merasa khawatir/gelisah akan kegagalan. Kedua penafsiran adalah sesuai dengan beberapa data empiris.

Hingga sekarang, suatu anggapan bahwa nilai kemampuan tertentu adalah lebih besar daripada nol, tingkat hasil merupakan fungsi daripada jumlah motivasi yang terus bertambah. Atau dengan kata lain, pekerja yang makin banyak dimotivasi untuk bekerja secara efektif, makin lebih efektif hasilnya.

Teori-teori terdahulu dalam mencapai tujuan organisasi lebih menekankan kepada aspek produktifitas, tetapi teori yang lebih mutakhir lebih menitikberatkan pada aspek manusia. Perhatian terhadap aspek manusia dengan tujuan organisasi mula-mula hanya meliputi upaya membekali mereka dengan kemampuan (*ability*) agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Upaya itu antara lain, berupa penempatan yang tepat, latihan dan pemberian imbalan. Akhir-akhir ini dirasakan keperluan untuk memperhatikan manusia, bukan saja dari segi kemampuannya, tetapi juga dari segi semangat (motivasinya).

David I Cleland, dalam *Gaya Kepemimpinan* (Rustandi, 1985 : h. 70 – 72), menghubungkan antara prestasi kerja anak buah dengan kemampuan dan motivasi seperti dalam gambar bagan, berikut ini.



Gambar 2.4. : Hubungan antara prestasi kerja anak buah dengan kemampuan dan motivasi

Untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif diperlukan pemaduan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan anak buah sedemikian rupa, sehingga tidak terjadi ketegangan (*conflict*). Dalam beberapa teori telah disinggung beberapa sarana untuk memotivasi anak buah. Efektifitas setiap sarana dalam memotivasi anak buah bersifat situasional, artinya tergantung pada jenis pekerjaan, tingkat kebutuhan dan kematangan anak buah. Sarana untuk memotivasi anak buah, antara lain :

- a. Uang
- b. Pujian
- c. Perhatian sungguh-sungguh terhadap anak buah selaku pribadi.
- d. Persaingan.
- e. Kebanggaan.
- f. Perlimpahan tanggung jawab.