

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Banyak ahli yang mencoba untuk mendefinisikan kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hughes (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang melibatkan tiga hal utama, yakni pemimpin, pengikut, dan situasi.

Fenomena mengenai kepemimpinan ini diyakini memiliki pengaruh terhadap produktivitas dan kohesivitas kelompok (Bass, 1985).

Selain definisi di atas, ada beberapa pendapat yang menyatakan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan. Bennis (1989) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang agen mempengaruhi bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkannya. Sedangkan, Fiedler (1967) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan dari anggota kelompok.

Definisi lain dari Merton (1969), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan interpersonal dimana orang-orang lain didalamnya bersedia mematuhi pemimpin mereka karena mereka menginginkannya, bukan karena mereka diharuskan. Roach dan Behling (1984) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kelompok yang terorganisasi dalam upaya mencapai tujuan kelompok.

Selain itu, Yukl (1989) juga menyatakan bahwa kepemimpinan meliputi proses-proses pengaruh yang melibatkan penentuan sasaran-sasaran kelompok dan organisasi, memotivasi perilaku tugas untuk mencapai sasaran serta memengaruhi pemeliharaan kelompok dan budaya. Bass (1985) menyimpulkan berbagai definisi kepemimpinan yang telah ada. Bass menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu interaksi antara dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok yang mengatur atau mengatur ulang situasi, persepsi, dan ekspektasi dari para anggota. Pemimpin adalah agen perubahan (*agents of change*), dimana perilakunya mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan dapat terbentuk dalam suatu kelompok ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi antara satu sama lain dalam kelompok.

Berdasarkan definisi Bass, perlu diamati bahwa pemimpin yang dikatakan agen perubahan itu apakah pemimpin formal atau pemimpin informal. Pada penelitian ini, peneliti fokus pada kepemimpinan formal dalam organisasi.

Locke et.al. (1991) mendefinisikan kepemimpinan dalam bentuk yang lebih sederhana. Locke menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai proses mengajak orang lain untuk berperilaku demi mencapai tujuan bersama. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam definisi Locke et.al. ini. Hal pertama yang perlu diperhatikan menurut Locke ialah bahwa kepemimpinan adalah suatu konsep relasional. Kepemimpinan terbentuk karena ada relasi atau hubungan dengan orang lain, yang disebut pengikut. Secara implisit, Locke menyatakan dalam definisinya bahwa pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana cara memberikan inspirasi dan membentuk relasi dengan para pengikutnya. Hal kedua yang perlu diperhatikan ialah kepemimpinan merupakan suatu proses. Dalam memimpin, pemimpin harus melakukan suatu tindakan.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku, pikiran, dan sikap dari sekelompok orang, baik secara langsung ataupun tidak langsung tanpa adanya paksaan dari pemimpin mereka tetapi karena mereka mau melakukannya dengan sukarela.

Hasibuan (2001) merumuskan pengertian kepemimpinan dalam disertasinya sebagai berikut :

1. Kepemimpinan menekankan adanya hubungan dua pihak, yaitu pemimpin dan yang dipimpin atau pengikut.
2. Terjadi pola interaksi di antara pemimpin dengan pengikut.
3. Dalam pola interaksi yang terjadi di antara pemimpin dengan pengikut, pemimpin mempengaruhi perilaku para pengikut.
4. Proses pemimpin mempengaruhi pengikutnya ini dilakukan agar pengikut melakukan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin atau tujuan yang telah disepakati bersama oleh pemimpin dan pengikutnya.
5. Tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya ialah tujuan organisasi.

Berdasarkan kelima hal di atas, Hasibuan (2001) yang memfokuskan kepemimpinan pada konteks organisasi pekerjaan atau kelompok dalam pekerjaan, menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah pola interaksi antara pemimpin formal dengan para pengikutnya atau bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan dalam mencapai tujuan kelompok yang diinginkan pemimpin atau yang disepakati bersama antara pemimpin dengan bawahannya. Kesimpulan dari Hasibuan (2001) inilah yang peneliti gunakan sebagai salah satu dasar untuk menentukan konsep kepemimpinan.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Konsep mengenai kepemimpinan yang diungkapkan oleh banyak ahli kemudian melahirkan sejumlah teori tentang kepemimpinan. Teori-teori ini mencoba mendeskripsikan karakteristik yang dimiliki pemimpin, faktor-faktor yang menyebabkan munculnya karakteristik tersebut ataupun faktor-faktor yang menyebabkan seorang pemimpin menjadi efektif. Ada teori kepemimpinan yang

menekankan pada pendekatan otokratik sebagai lawan demokratik. Ada juga teori kepemimpinan yang menekankan pada proses pengambilan keputusan, apakah bersifat direktif atau partisipatif. Selain itu, ada teori kepemimpinan yang fokus pada tugas pekerjaan sebagai lawan dari hubungan interpersonal. Di samping itu, ada teori yang digunakan untuk menjawab tentang perilaku yang dilakukan pemimpin, apakah inisiasi atau konsiderasi.

Sejumlah teori kepemimpinan ini dapat dikelompokkan berdasarkan pendekatan yang digunakan seperti pendekatan dari sisi sifat (*trait*), perilaku perorangan maupun situasional seperti yang diungkapkan oleh Gibson, Ivancevich & Donnelly (1982), maupun pendekatan yang diungkapkan oleh Yukl (1989) sebagai pengaruh kekuatan (*power influence*), sifat dan keahlian, perilaku atau situasional.

House (1977) mengidentifikasi empat gaya atau perilaku pemimpin dalam menghadapi pengikutnya, yaitu :

1. Pemimpin direktif, yaitu pemimpin yang membiarkan pengikut (*followers*) mereka mengetahui apa yang diharapkan dari diri mereka, menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan, dan memberi bimbingan spesifik mengenai bagaimana caranya menyelesaikan tugas.
2. Pemimpin suportif, yaitu pemimpin yang bersahabat dan memberikan perhatian kepada bawahan.
3. Pemimpin partisipatif, yaitu pemimpin yang selalu berunding dengan bawahannya, mendengarkan saran-saran mereka sebelum mengambil keputusan.
4. Pemimpin yang berorientasi prestasi, yaitu pemimpin yang selalu mematok tujuan-tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk bekerja pada tingkat yang paling tinggi.

Burn (1978) dan Bass (1985) mengelompokkan berbagai konsep dan teori kepemimpinan yang diungkapkan di atas sebagai pandangan tradisional dari kepemimpinan. Burn (1978) dan Bass (1985) menyebut pandangan tersebut perilaku atau gaya kepemimpinan transaksional. Menurut Burn (1978) dan Bass (1985), gaya kepemimpinan transaksional merupakan suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut dimana pemimpin memberikan imbalan kepada pengikut sebagai imbal balik dari upaya yang dilakukan oleh pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan atau disepakati dengan pemimpinnya. Begitu pula sebaliknya, pengikut akan berupaya sebatas imbalan yang diterimanya dari pemimpin. Menurut Bass (1990), proses transaksi ini dikembangkan dan dipelihara sepanjang pemimpin dan pengikut sama-sama memperoleh keuntungan.

Seiring berjalannya waktu, riset kepemimpinan berubah dari yang meneliti akibat-akibat dari kepemimpinan transaksional kepada identifikasi dan penelitian tentang perilaku yang ditampilkan pemimpin yang membuat para pengikut lebih menyadari akan pentingnya nilai-nilai dari hasil-hasil tugas. Selain itu, Bass (1985) dan Yukl (1989) menyatakan bahwa meningkatkan kebutuhan-kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi dan mendorong mereka untuk melebihi minat-minatnya sendiri bagi kepentingan organisasi. Perilaku pemimpin yang demikian yang disebut transformasional atau kharismatik. Perilaku atau gaya pemimpin transformasional diyakini dapat meningkatkan dampak-dampak dari perilaku pemimpin transaksional terhadap variabel-variabel hasil dari pengikut atau bawahan. Hal ini memperkuat pernyataan Yukl (1989) bahwa kepemimpinan transformasional membuat para pengikut merasa yakin dan menghargai pemimpinnya dan termotivasi untuk bertindak melebihi dari apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.

Bass (1985) dalam Hasibuan (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dapat ada pada satu orang pemimpin karena dalam melaksanakan tindakan kepemimpinan ia dapat menampilkan variasi dari gaya kepemimpinan transformasional maupun

transaksional.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak dapat dilihat sebagai pendekatan yang berlawanan untuk menyelesaikan segala sesuatunya. Kepemimpinan transformasional itu dibangun di atas kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat usaha dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional terbukti sangat kuat hubungannya dengan angka *turnover* yang rendah, produktivitas yang tinggi, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi (Pranaya, 2008).

2.1.2.1 Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah suatu gaya atau perilaku kepemimpinan dimana pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikut-pengikut mereka dalam arah tujuan-tujuan yang sudah dipatok dengan cara menjelaskan persyaratan peran dan persyaratan tugas. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional berorientasi pada penekanan biaya (*cost-benefit*), dimana mereka lebih memusatkan pada pemberian imbal-kinerja (*reward*) terhadap usaha yang dilakukan dan menjaga agar perilaku tersebut selalu diharapkan. Sedangkan dalam prosesnya, Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin transaksional lebih terfokus pada kompromi, intrik, dan pengendalian. Pemimpin transaksional juga dianggap lebih konservatif.

Kepemimpinan transaksional berkaitan dengan hubungan antara pemimpin dengan pengikut atau bawahan yang didasarkan atas seperangkat pertukaran atau tawar menawar antara pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Howell dan Avolio (1993) menyatakan bahwa pemimpin dengan pengikut atau bawahan sampai pada kesepakatan yang berkaitan dengan imbalan yang akan diterima pengikut atau bawahan apabila mereka mencapai tingkat kinerja yang disepakati.

Bass (1985) menyatakan bahwa semua teori kepemimpinan transaksional seperti, kepemimpinan otokratik-demokratik, kepemimpinan yang fokus pada cara pengambilan keputusan apakah direktif atau partisipatif, fokus area yang dipimpin

apakah fokus pada tugas atau fokus pada hubungan interpersonal, maupun gaya atau perilaku yang dilakukan dalam memimpin apakah inisiasi atau konsiderasi, semuanya selalu berusaha untuk membuat pengikut atau bawahan menampilkan kinerja untuk mencapai tingkat kinerja yang disepakati beserta imbalan yang akan diterima oleh mereka.

Locke et.al. (1991) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transaksional bukanlah lawan atau kebalikan dari kepemimpinan transformasional. Lawan atau kebalikan dari kepemimpinan transaksional ialah kepemimpinan statis atau *status quo*. Locke et.al. juga mengungkapkan mengenai konsep transaksi yang diterapkan dalam gaya kepemimpinan transaksional. Locke et.al. menyatakan bahwa imbalan yang diberikan terhadap pengikut berupa imbalan jangka pendek dan imbalan jangka panjang. Konsep ini serupa dengan konsep transaksi yang dikemukakan oleh Kuhnert dan Lewis (1987). Mereka menyatakan bahwa terdapat dua tingkat transaksi antara pemimpin dengan pengikutnya, yakni transaksi tingkat tinggi dan transaksi tingkat rendah, dimana transaksi tingkat rendah didasarkan atas pertukaran barang atau hak, sedangkan transaksi tinggi berkaitan dengan transaksi interpersonal antara pemimpin dengan pengikutnya.

Kepemimpinan transaksional efektif bila diterapkan pada organisasi yang tidak dihadapkan pada perubahan-perubahan baik dari dalam organisasi (perubahan diri orang-orang yang bekerja dalam organisasi) maupun dari luar organisasi (persaingan bisnis yang semakin ketat). Kepemimpinan transaksional terdiri dari empat dimensi, yakni *contingent reward*, manajemen pengecualian, manajemen pengecualian pasif, dan *laissez-faire*.

Hasibuan (2001) dalam disertasinya menyatakan bahwa sistem balas-jasa merupakan dimensi pertama dari kepemimpinan transaksional dan berkaitan dengan bentuk imbalan yang diberikan oleh pemimpin dengan bawahan yang tergantung pada seberapa jauh bawahan melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang disepakati dengan pemimpinnya. Sistem balas-jasa dapat berbentuk non-material, seperti pengakuan pemimpin atas tugas yang sudah

diselesaikan ataupun bersifat material, seperti bonus atau kenaikan gaji. Sistem balas-jasa diyakini dapat meningkatkan motivasi.

Bass (1985) dan Bass & Avolio (1990) dalam disertasi Hasibuan (2001) menyatakan bahwa dimensi lain dari kepemimpinan transaksional ialah manajemen pengecualian aktif dan manajemen pengecualian pasif. Pelaksanaan manajemen pengecualian (*management-by-exception*) dalam kepemimpinan transaksional berkaitan dengan peran pemimpin apabila pengikut atau bawahan melakukan kesalahan atau penyimpangan dalam menyelesaikan pekerjaan. Manajemen pengecualian disebut aktif apabila pemimpin melaksanakan tindakan kepemimpinannya dengan selalau megawasi dan mengendalikan apa yang dilakukan oleh pengikut atau bawahan agar mereka tidak melakukan kesalahan dan dapat menghasilkan kinerja kerja yang disepakati. Sedangkan, manajemen pengecualian dikatakan pasif apabila pemimpin baru bertindak atau bereaksi untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan oleh pengikut atau bawahan setelah kesalahan itu terjadi. Akan tetapi, perilaku pemimpin yang menggunakan manajemen pengecualian tidak memiliki akibat terhadap kinerja bawahan (Podsakoff et al, 1990).

Kepemimpinan *laissez faire* merupakan dimensi lain dari kepemimpinan transaksional (Bass & Avolio, 1990 dalam Munandar, 2001). Kepemimpinan *laissez faire* merupakan perilaku kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada bawahan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya tanpa pengawasan pemimpin. Pada dimensi ini, terjadi interaksi antara pemimpin dengan bawahan yang terbatas. Pemimpin sekedar mengetahui bahwa bawahannya mengerjakan dan berusaha menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya tanpa intervensi pemimpin.

2.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Hasibuan (2001) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya atau perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan sendiri, rangsangan intelektual, dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional dianggap lebih revolusioner dan aktif.

Tichy dan Devanna (1986) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mulai muncul karena adanya perubahan yang cepat di dunia internasional yang meningkatkan kompetisi antar organisasi sehingga pola perilaku transaksional dari pemimpin dirasa tidak memadai lagi.

Berdasarkan pendapat Bass (1985), kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin terhadap pengikut atau bawahan. Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan atau pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan. Menurut Avolio (1991), fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan, namun di saat bersamaan juga sebagai seorang pengendali dari perubahan (*a controller of change*). Meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, secara umum pemimpin transformasional didefinisikan sebagai seorang agen perubahan (*agent of change*).

Pemimpin transformasional berusaha meningkatkan dan memperluas kebutuhan pengikut atau bawahan dan meningkatkan perubahan yang dramatis dari individu-individu, kelompok-kelompok, dan organisasi-organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana pemimpin dengan pengikut atau bawahan secara bersama-sama sampai kepada moralitas dan motivasi pada tingkat yang lebih tinggi (Burns, 1978).

Menurut Yukl (1989) dalam teori kebutuhan Maslow, pemimpin transformasional mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dari pengikut.

Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut atau bawahan seperti yang dikemukakan pada teori-teori kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional mengembangkan kebutuhan-kebutuhan pengikut, memberikan inspirasi kepada pengikut melebihi minat pribadinya sendiri bagi satu tujuan bersama yang lebih tinggi.

Menurut Bass (1985), pemimpin dikatakan transformasional apabila Ia dapat meningkatkan kesadaran dalam diri pengikut atau bawahan tentang apa yang benar, baik dan penting, membantu pengikutnya untuk memiliki kebutuhan-kebutuhan bahkan mengembangkannya.

Dalam organisasi yang diperhadapkan pada perubahan yang tinggi, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif (Hasibuan, 2001)

Selanjutnya, menurut Bass (1985) untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai “4 I” (*Fours I's*) – idealisme (*individualized influence*), inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan konsiderasi individual (*individualized consideration*).

Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sebagai berikut: pengaruh idealis (*individualized influence*) melalui model-model aturan bagi pengikut, yang mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan upaya yang melebihi model tersebut. Pemimpin menetapkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi bersama dan bukan untuk nilai perorangan.

Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), pemimpin bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikut atau bawahan, mengkomunikasikan visi, komitmen pada tujuan organisasi, dan mengarahkan upaya-upaya pengikut.

Pemimpin transformasional mengembangkan inspirasi ke dalam diri pengikutnya dengan cara memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya dengan memberikan arti dan tantangan kepada upaya-upaya yang dilakukan para pengikut (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991).

Dalam stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pemimpin transformasional menciptakan rangsangan bagi pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif dengan memberikan asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang pernah terjadi di masa lampau untuk diselesaikan oleh pengikut dengan cara yang baru. Pemimpin transformasional berpikir proaktif, kreatif dan inovatif dalam mengambil gagasan, memiliki ideologi yang radikal, dan melakukan pencarian gagasan dalam memecahkan masalah.

Konsiderasi individual (*individualized consideration*) dalam kepemimpinan transformasional berkaitan dengan pemberian perhatian secara pribadi dari pemimpin kepada pengikut atau bawahannya, pemimpin memberikan pelayanan kepada bawahan sebagai mentor, pemimpin memeriksa kebutuhan bawahan untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan (Avolio, 1991). Pemimpin secara signifikan memberikan sumbangan kepada bawahan untuk mengaktualisasikan potensinya secara penuh. Pemimpin memberikan penugasan kepada bawahan secara individual, tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang sekarang dimiliki, tetapi juga meningkatkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi (Hasibuan, 2001).

2.2 Pemikiran Kreatif

2.2.1 Pengertian Berpikir

Menurut Suryasubrata (1990), berpikir merupakan proses yang dinamis yang dapat dilukiskan menurut proses dan jalannya. Selain itu, Resnick (1990) menyatakan bahwa berpikir adalah suatu proses yang melibatkan operasi mental seperti klasifikasi, induksi, deduksi, dan penalaran.

Senada dengan Resnick, menurut Nur (2000), pengertian berpikir adalah kemampuan untuk menganalisis, mengkritik, dan mencapai kesimpulan berdasarkan pada inferensi, atau pertimbangan yang seksama. Hal ini menkinerjakan bahwa kemampuan menganalisis, mengkritik dan mencapai suatu kesimpulan selalu berdasarkan inferensi atau penilaian, dengan demikian berpikir merupakan proses yang kompleks dan non-algoritmik.

Dalam kaitannya dengan proses yang terjadi pada saat berpikir, Marpaung (2002) memberikan gambaran bahwa proses berpikir merupakan proses untuk memperoleh informasi baik dari luar atau dalam, pengolahan, penyimpanan dan memanggil kembali informasi dari ingatan seseorang. Dengan demikian dapat dikatakan, pada prinsipnya proses berpikir meliputi tiga langkah pokok yaitu pembentukan pengertian, pembentukan pendapat, penarikan kesimpulan.

2.2.2 Pemikiran Kreatif

Menurut Amabile (1998), pemikiran kreatif merupakan cara seseorang berpikir dalam menyelesaikan masalah dan menemukan solusi. Pemikiran kreatif berbeda dengan kreativitas. Pemikiran kreatif lebih fokus pada proses pemikiran daripada hasil pemikiran itu sendiri. Meskipun begitu, pemikiran kreatif merupakan acuan dasar bagi kreativitas.

Amabile (1997) juga berpendapat pemikiran kreatif terdiri dari tiga komponen yakni, gaya berpikir, heuristik, dan gaya bekerja. Orang yang memiliki gaya berpikir yang inovatif cenderung dapat menyelesaikan masalah dengan cara

yang tidak konservatif (Kirton, 1976). Menurut Duit (1991) dan Amabile (1996), orang yang *heuristics* cenderung dapat menginterpretasikan masalah baru dengan mengkombinasikan pengetahuan yang sudah ada dan keluar dari persepsi dan harapan yang sudah ada sebelumnya. Oleh karenanya, orang *heuristics* dapat memimpin menuju ke tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Amabile (1998), gaya bekerja menentukan bagaimana seseorang menghadapi hambatan dan menemukan solusi atas masalah sehingga dapat menciptakan tingkat kreativitas yang lebih tinggi.

Menurut Davis (1995), ide kreatif adalah hasil kombinasi atau hubungan dari ide-ide yang awalnya tidak berhubungan. Jadi dapat diartikan bahwa pemikiran kreatif merupakan bentuk pemikiran dimana individu berusaha untuk menemukan hubungan-hubungan baru, mendapat jawaban, metode atau cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah.

2.3 Motivasi Intrinsik

2.3.1 Pengertian Motivasi

Pintrich (1996) menyatakan bahwa istilah motivasi berasal dari bahasa Latin, “*movere*” yang berarti bergerak (*to move*). Gerak yang dimaksud merupakan gambaran dari beberapa ide awam mengenai motivasi sebagai sesuatu yang membuat kita berjalan baik, tetap bergerak, serta membantu kita menyelesaikan pekerjaan.

Definisi lain diungkapkan oleh Gage dan Berliner (1979) yakni motivasi ialah sesuatu yang mendeskripsikan apa yang memacu seseorang dan tujuan orang melakukan kegiatan. Pernyataan di atas menjelaskan bahwa motivasi merupakan penjelasan perilaku seseorang yang meliputi keinginan (*want*), kebutuhan (*need*), hasrat (*desire*), tujuan (*goal*), dan penghindaran (*avoid*). Sehingga motivasi dikatakan sebagai *prediction of behavior* (Morgan, King, Weisz & Schopler, 1986).

Motivasi merupakan suatu proses yang tidak dapat diamati secara langsung. Hal-hal yang dapat diamati ialah perilaku individu, pemilihan tugas-tugas, usaha yang dilakukan, ketekunan, dan suatu perwujudan dari perasaan atau pikiran ke dalam wujud kata-kata (*verbalization*).

Motivasi merupakan proses pembelajaran bagaimana individu menghadapi sebuah kesulitan, menghadapi berbagai masalah, kegagalan-kegagalan, guna mencapai tujuan. Motivasi merupakan gambaran seberapa besar kekuatan seseorang dan apa yang sebenarnya dilakukan.

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhan dan keinginan. Munandar (2001) juga berpendapat bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu.

2.3.2 Indikator Motivasi

Terdapat beberapa indikator yang berhubungan dengan motivasi. Hal ini dijelaskan lebih lanjut dalam tabel di bawah ini.

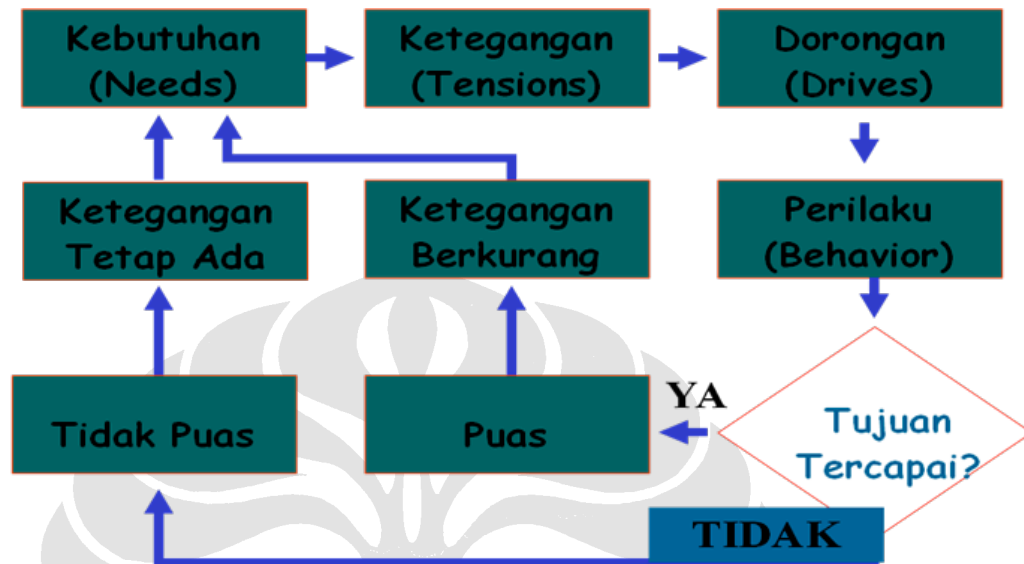
Tabel 2.1 Indikator Motivasi

| Indikator | Hubungan dengan Motivasi |
|--|--|
| Pemilihan Tugas (<i>Choice of Tasks</i>) | Menyeleksi tugas pada kondisi bebas memilih yang menkinerjakan motivasi dalam mengerjakan tugas. |
| Usaha (<i>Effort</i>) | Usaha tinggi, terutama dalam materi yang sulit menghasilkan motivasi. |
| Ketekunan (<i>Persistence</i>) | Bekerja dalam jangka waktu yang lama, terutama ketika seseorang menghadapi hambatan – berhubungan dengan motivasi yang tinggi. |
| Prestasi (<i>Achievement</i>) | Pilihan, usaha, dan ketekunan dapat meningkatkan motivasi. |

Sumber : Pintrinch, Paul R. (1996). *Motivation in Education*, by Prentice-Hall, Inc.

2.3.3 Proses Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri seseorang terbentuk dari serangkaian proses. Berikut merupakan bagan rangkaian proses terbentuknya motivasi.



Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Motivasi

Sumber : Darmawan, Roy. (2008). Handout: "Teori Motivasi" dalam mata kuliah *Motivasi dan Kepuasan Kerja*. Depok: Fakultas Ekonomi UI.

2.3.4 Jenis Motivasi

Winkle (1996) menyatakan bahwa motivasi dibagi menjadi dua bentuk, yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

2.3.4.1 Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik ialah dorongan yang membentuk perilaku yang menampilkan prestasi atau kinerja. Motivasi intrinsik adalah hasrat untuk melakukan suatu tindakan untuk diri sendiri (Huffman, Vernoy & Vernoy, 1997). Disebut motivasi intrinsik karena tujuannya merupakan perasaan dari dalam yang sangat efektif, kompeten, dan individu memegang kendali terhadap nasib dirinya sendiri (Morgan, King, Weisz, & Schopler, 1986).

Individu yang termotivasi secara intrinsik, melakukan suatu aktivitas demi aktivitas itu sendiri, dimana dari kegiatan tersebut ia akan memperoleh kepuasan (Pintrich, 1996). Dimiyati dan Mudjiono (1999) juga menyatakan bahwa individu yang termotivasi secara intrinsik dikarenakan ia senang melakukan apa yang dikerjakannya.

Motivasi intrinsik disebut juga sebagai motivasi orientasi dalam diri, yakni individu menampilkan sendiri dorongan untuk bekerja tanpa adanya kebutuhan rangsangan dari luar (Elliot & Kratochwill, 2000).

Woolfolk (1993) juga menyatakan bahwa individu yang termotivasi intrinsik tidak membutuhkan hadiah atau hukuman untuk membuat mereka bekerja karena bagi individu tersebut bekerja itu sendiri sudah menguntungkan. Mereka menikmati tugasnya atau perasaan pencapaian prestasi yang diperolehnya.

Winkle (1996) menyatakan bahwa ciri khas motivasi intrinsik ialah kenyataan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai tujuan yang ditetapkan adalah dengan bekerja.

Sumber motivasi intrinsik adalah faktor-faktor internal, seperti minat (*interest*), kebutuhan (*needs*), kenikmatan (*enjoyment*), dan rasa ingin tahu (*curiosity*). Tipe penentuan tujuan adalah pembelajaran, berupa kepuasan pribadi dalam menemukan tantangan. Woolfolk (1993) menyatakan bahwa individu yang termotivasi secara intrinsik, cenderung memilih tugas yang cukup sulit dan menantang.

2.3.4.2 Motivasi Ekstrinsik

Huffman, Vernoy, & Vernoy (1997) menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang membentuk perilaku untuk memperoleh keuntungan tertentu misalnya: material, penghargaan sosial, atau untuk menghindari hukuman.

Individu yang memiliki motivasi ekstrinsik, tidak terlalu tertarik pada aktivitas itu sendiri, melainkan hanya peduli pada apa yang dapat diperoleh seperti, imbalan atau keuntungan, dari aktivitas tersebut (Woolfolk, 1993).

Sehubungan dengan aktivitas yang dilakukan seseorang, motivasi ekstrinsik seringkali menjadi pengarah tujuan (*goal directed*) dan prioritas suatu tujuan (*goal oriented*). Hal ini dikarenakan individu tersebut terdorong oleh hal-hal yang di luar dirinya, seperti penghargaan atau hukuman (Pintrich & Schunk, 1996).

Woolfolk (1993) juga menyatakan bahwa individu yang termotivasi secara ekstrinsik melakukan suatu aktivitas demi alasan tertentu yang bersumber pada faktor-faktor eksternal, seperti imbalan, penghargaan, tekanan sosial, atau penghindaran diri akan hukuman. Tipe penentuan tujuan motivasi ekstrinsik ini adalah kinerja, berupa dorongan untuk penerimaan hasil kerja dari orang lain. Individu dengan motivasi ekstrinsik cenderung memilih tugas yang sangat mudah atau sangat sulit.

Dalam melakukan suatu tugas, seseorang dengan motivasi ekstrinsik merasa yakin bahwa partisipasinya dalam penyelesaian tugas akan mendatangkan hasil yang diharapkan. Akan tetapi, motivasi ekstrinsik bukan semata bentuk motivasi yang berasal dari luar diri seseorang seperti rekan kerja atau atasan. Motivasi ini berawal dari suatu kebutuhan yang dihayati oleh diri sendiri, walaupun bisa saja orang lain memegang peran dalam menimbulkan motivasi tersebut.

Ciri khas pada motivasi ekstrinsik ialah suatu aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan kebutuhan dan dorongan yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas itu sendiri (Winkle, 1996).

2.4 Kreativitas

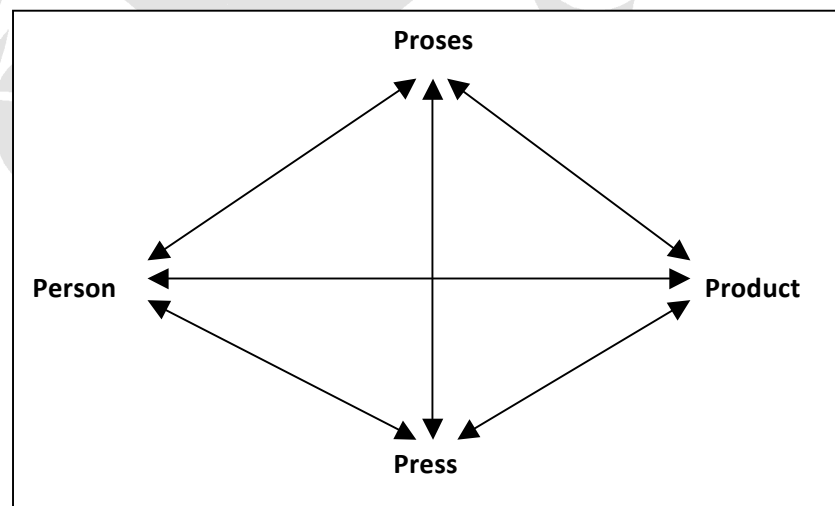
2.4.1 Pengertian Kreativitas

Terdapat banyak pengertian mengenai kreativitas, tetapi tidak ada satu pun definisi yang dapat diterima secara universal, sehingga pengertian kreativitas tergantung bagaimana orang mendefinisikan kreativitas itu sendiri.

Menurut Munandar (1988), kreativitas adalah kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibilitas dan keaslian dalam berpikir), serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, memperinci) suatu gagasan.

Rhodes menyatakan dalam Munandar (1999) bahwa ia telah melakukan analisis lebih dari 40 definisi tentang kreativitas dan menyimpulkan bahwa pada umumnya kreativitas dirumuskan dalam istilah pribadi, pendorong, proses, dan produk.

Menurut Rhodes dalam Munandar (1999), kreativitas juga dapat ditinjau dari kondisi pribadi dan lingkungan yang mendorong (press) individu berperilaku kreatif, sehingga Rhodes menyebut keempat jenis kreativitas ini "*Four P's of Creativity*", yaitu *Person, Press, Process, Product*.



Gambar 2.2 Model 4P Kreatif

Sumber : Bostrom, Robert P. (1998). Research in Creativity and Group Support System, Proceeding of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences, January 6-9, Vol. 6., pp. 391-505. <http://www.idbsu.edu/business/murli>.

Munandar (1999) menyatakan bahwa ke empat P ini saling berkaitan. Pribadi yang kreatif melibatkan diri dalam proses kreatif, dan dengan dukungan dan dorongan (*press*) dari lingkungan menghasilkan produk yang kreatif.

Dari berbagai definisi yang diungkapkan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kreativitas adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang untuk dapat menghasilkan tindakan kreatif yang merupakan interaksi dari faktor pribadi, pendorong, proses, dan produk. Tindakan kreatif merupakan tindakan untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau menemukan metode pemecahan masalah yang baru dengan mengkombinasikan antar unsur yang ada dan didasari oleh cara berpikir yang luwes, lancar, orisinal, dan elaboratif.

2.4.2 Kriteria Kreativitas

Seseorang atau sesuatu dikatakan kreatif dilihat dari kriteria yang digunakan. Apabila kriteria yang akan dipakai belum disepakati, maka akan sulit untuk menyebut apakah X lebih kreatif dibandingkan Y atau Z dan sebagainya. Menurut Saphiro (1982), tanpa ada kejelasan mengenai kriteria kreativitas perlu diragukan keabsahannya. Pernyataan yang sama diungkapkan oleh Taylor dan Holland (1964) bahwa masalah kriteria merupakan masalah yang paling penting dalam kreativitas.

Kriteria kreativitas dapat dibagi menjadi tiga dimensi yaitu dimensi proses, orang atau pribadi, dan produk kreatif (Amabile, 1983). Menurut Supriadi (1994), dengan menggunakan proses kreatif sebagai kriteria kreativitas, maka segala produk yang dihasilkan dari proses itu dianggap sebagai produk kreatif, dan orangnya disebut sebagai orang kreatif. Pendapat dari Supriadi (1994) ini memperkuat definisi Torrance tentang kreativitas sebagaimana yang dikutip dalam Munandar (1988), bahwa kreativitas adalah proses seseorang menjadi sensitif terhadap masalah, kekurangan, kesenjangan dalam pengetahuan, hilangnya unsur-unsur, ketidakharmonisan dan lain-lain. Kreativitas adalah proses mengidentifikasi kesulitan mencari solusi, memprediksi perumusan hipotesis dan

kemungkinan untuk memodifikasi dan pengujian ulang dan akhirnya mengkomunikasikan hasilnya (Torrance, dalam Munandar, 1988).

Dimensi orang atau pribadi sebagai kriteria kreativitas seringkali kurang jelas rumusnya. Amabile (1983) mengatakan bahwa pengertian orang atau pribadi sebagai kriteria kreativitas identik dengan yang dikemukakan Guilford (1971) disebut kepribadian kreatif. Kepribadian kreatif menurut Guilford meliputi dimensi kognitif, yaitu bakat dan non-kognitif, yaitu minat, sikap, dan kualitas temperamental. Menurut teori ini, orang-orang kreatif memiliki ciri-ciri kepribadian yang secara signifikan berbeda dengan orang-orang yang kurang kreatif. Karakteristik-karakteristik kepribadian ini menjadi kriteria untuk mengidentifikasi orang-orang kreatif. Orang-orang yang memiliki ciri-ciri seperti yang dimiliki oleh orang-orang kreatif dengan sendirinya adalah orang kreatif (Supriadi, 1994).

Kriteria yang ketiga adalah produk kreatif, yang fokus kepada hasil perbuatan, kinerja, atau karya seseorang dalam bentuk barang, atau gagasan. Kriteria ini dipandang sebagai yang paling eksplisit untuk menentukan kreativitas seseorang, sehingga disebut sebagai "kriteria puncak" bagi kreativitas (Amabile, 1983). Dalam operasi penilaiannya, proses identifikasi kreativitas dilakukan melalui analisis obyektif terhadap produk, pertimbangan subyektif oleh peneliti, atau peneliti ahli, dan melalui tes (Supriadi, 1994). Pada kriteria ini, kualitas produk kreatif ditentukan oleh sejauh mana keaslian produk tersebut, bermanfaat dan dapat memecahkan masalah. Hal ini sesuai dengan pendapat Glover (1980) yang menyatakan bahwa kriteria perbuatan dianggap kreatif jika hasilnya menunjukkan sesuatu yang orisinal dan memiliki kegunaan.

Dapat disimpulkan bahwa untuk dapat dianggap kreatif, di samping sifat-sifat yang biasa dimiliki seseorang, ada sifat-sifat yang tidak biasa dimiliki atau tidak umum dimiliki juga harus memiliki sifat kegunaan atau manfaat baik bagi orang lain.