

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Definisi Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Gibson *et al.* (1996) kinerja pegawai yaitu ukuran yang digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada waktu tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006) bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk: 1) kuantitas keluaran, 2) kualitas keluaran, 3) jangka waktu keluaran, 4) kehadiran di tempat kerja, 5) Sikap kooperatif. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 2001).

2.1.2 Aspek Kinerja Pegawai

Dalam mengukur kinerja (*performance measurement*), organisasi hendaknya dapat menentukan aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (dalam Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: 1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja karyawan: 2) berkaitan dengan kuantitas kerja karyawan: dan 3) penyesuaian pekerjaan, 4) pengetahuan, 5) keandalan, 6) hubungan kerja dan keselamatan kerja. Penjelasannya sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

2. Kuantitas kerja

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

3. Penyesuaian pekerjaan

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

4. Pengetahuan

Kemampuan karyawan dalam menggunakan pengetahuan yang dimiliki dan sesuai dengan pekerjaan yang dijabat.

5. Keandalan

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. Hubungan kerja dengan keselamatan kerja

Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain dan memprioritas keselamatan kerja.

Menurut Rivai (2005), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Sementara Menurut Bernardin and Russel (1993) terdapat 6 aspek untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

- a. *Quality* yaitu Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
- b. *Quantity* yaitu Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
- c. *Timeliness* yaitu Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
- d. *Cost effectiveness* yaitu Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

- e. *Need for supervision* yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- f. *Interpersonal impact* yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Umar (2003), bahwa aspek kinerja karyawan meliputi: 1) mutu pekerjaan, 2) kejujuran karyawan, 3) inisiatif, 4) kehadiran, 5) sikap, 6) kerjasama, 7) keandalan, 8) pengetahuan tentang pekerjaan, 9) tanggungjawab, 10) pemanfaatan waktu kerja. Sementara menurut Hasibuan (2006) bahwa aspek yang dinilai kinerja karyawan antara lain: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggungjawab, hubungan kerja dan keselamatan kerja.

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya meskipun bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri atas beberapa faktor, sebagai berikut:

- a. Faktor personal atau individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader termasuk gaya kepemimpinan.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (*situasional*), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh George dan Jones (2005) determinan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepribadian (*personality*), situasi kerja (*work situation*), pengaruh sosial (*social influence*), dan nilai (*values*). Penjelasannya sebagai berikut :

1. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian merupakan determinan utama yang menunjang setiap orang yang berpikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan kerjanya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negatif.

2. Nilai (*Values*)

Pegawai dengan nilai kerja intrinsik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri), cenderung lebih giat dengan pekerjaan yang menarik dan berarti seperti pekerjaan yang bersifat sosial ketimbang pegawai dengan nilai kerja intrinsik lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstrinsik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang dibayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton ketimbang pegawai dengan nilai ekstrinsik rendah.

3. Situasi Kerja

Sumber dari pendukung kerja yang paling berpengaruh adalah situasi dari lingkungan kerja itu sendiri, seperti:

- a. Seberapa menarik atau seberapa membosankan tugas yang diberikan.
- b. Orang-orang yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti pelanggan, bawahan, dan supervisor.
- c. Suasana sekeliling tempat kerja, seperti tingkat kebisingan, keramaian, dan temperatur udara.
- d. Bagaimana organisasi merancang kondisi kerja, seperti jumlah jam kerja, kenyamanan kerja, dan keadilan dalam pemberian gaji dan fasilitas lainnya.

4. Pengaruh Sosial (*Social Influence*)

Determinan terakhir dari kinerja adalah pengaruh sosial atau pengaruh sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Definisi

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat, sikap, yang sering sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rorimpandey, 2013).

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka. Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Suyanto,2008).

Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012).

Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas

itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010).

2.2.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Salah satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, dalam Stonner (1996) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014) menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap atau fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu: Tahap *pertama*, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. Tahap *kedua* adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Tahap *ketiga* di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan

perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Tahap *keempat* adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Menurut Fiedler dalam Stonner (1996) bahwa mengukur gaya kepemimpinan pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (*LPC, Least Preferred Co-worker*). Selanjutnya menurut Fiedler dalam Wahjosumidjo, (1994) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*). Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
2. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas- tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
3. Kewibawaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang

berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

2.2.3 Tipe Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu otokrasi (*directing*), pembinaan (*coaching*), demokrasi (*supporting*), dan kendali bebas (*delegating*), seperti yang pendapat University of Iowa Studies yang dikutip Robbins dan Coulter (2002), Lewin menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan : gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan Laissez-Faire (Kendali Bebas).

1. Gaya Kepemimpinan Otokrasi

Pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apa pun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin.

2. Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Anggota memiliki peranan yang lebih besar, Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

3. Gaya Kepemimpinan Kendali bebas

Merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. Dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut tidak ada pemilihan gaya kepemimpinan yang paling tepat atau tidak, karena gaya kepemimpinan dikatakan tepat pada saat kondisi-kondisi tertentu saja.

2.3 Motivasi

2.3.1 Definisi

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan,

2006). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Menurut Vroom dalam Ngalim Purwanto (2006), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Kemudian John P. Campbell, dkk mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Ngalim Purwanto,(2006) motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

1. Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.

2. Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
3. Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno, (2013) menyatakan motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat digolongkan menjadi dua, yaitu faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari pegawai :

1. Faktor intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, atau faktor yang bersumber dari dalam diri seseorang, antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e. Keinginan untuk berkuasa

2. Faktor ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi seseorang, atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang, adalah:

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan yang fleksibel

2.3.3 Jenis-jenis motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2007) yaitu sebagai berikut :

a. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik, dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah), dengan memotivasi negatif semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh pimpinan suatu organisasi maupun instansi pemerintah. penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

Permasalahannya kapan motivasi positif atau motivasi negatif ini dapat efektif merangsang gairah kerja pegawai, seorang pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.3.4 Teori-Teori Motivasi

Hasibuan (2007) mengemukakan teori motivasi dikelompokkan ke dalam dua aspek, yaitu teori kepuasan (*content theory*) dan teori motivasi proses (*proses theory*). Adapun teori motivasi tersebut adalah :

A. Teori kepuasan (*content theory*)

Teori ini mendasarkan pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Penganut-penganut teori kepuasan (*content theory*), antara lain adalah :

1. Taylor dengan Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi klasik atau teori kebutuhan tunggal ini dikemukakan oleh Taylor, menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat

memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah pegawai dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat

2. Maslow dengan Teori Hierarki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow, mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Physiological needs yaitu Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, seperti kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama tetapi merupakan kebutuhan tingkat paling rendah atau dasar.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety and security needs*)

Kebutuhan rasa aman (*safety and security needs*) yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

c. kebutuhan sosial (*social needs*)

Kebutuhan sosial sering pula disebut dengan social needs atau affiliation needs, adalah kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah mahluk sosial, yang memerlukan kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*), kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

d. Kebutuhan pengakuan (*esteem or status needs*)

Kebutuhan pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam organisasi atau instansi tersebut, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang akan menggunakan kemampuan, kecakapan, keterampilan, dan potensi

optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain.

3. Herzberg dengan Teori Motivasi Dua Faktor

Menurut Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. faktor pemeliharaan (*maintanance factors*)

Faktor pemeliharaan, juga disebut hygiene factor, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pekerja sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi, dan seterusnya. Menurut Herzberg apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan gaji. Hilangnya

faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absen nya pekerja, bahkan dapat menyebabkan banyak pekerja yang keluar.

b. Faktor motivator (*motivation factor*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik), faktor motivator ini mencakup :

1. prestasi atau *achievement*
2. pengakuan atau *recognition*
3. pekerjaan itu sendiri atau *the work it self*
4. Tanggung jawab atau *responsibility*
5. Pengembangan potensi individual atau *advancement*

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan lain sebagainya. Menurut Herzberg dalam Stoner (2003) menyimpulkan bahwa ketidak puasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor yang terpisah. *Pertama* Faktor penyebab ketidak puasan (yang disebut faktor *hygiene*) termasuk gaji,

kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan semuanya mempengaruhi konteks tempat pekerja dilakukan. Faktor yang paling penting adalah kebijakan perusahaan, yang dinilai oleh banyak orang sebagai penyebab utama ketidak efisienan dan ketidak efektifan. Penilaian positif untuk faktor-faktor ini tidak menyebabkan kepuasan kerja tetapi hanya sampai hilangnya ketidakpuasan. *Kedua* Faktor penyebab kepuasan (faktor yang memotivasi) termasuk prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan imbalan prestasi kerja. Didasarkan pada keyakinan Herzberg bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya. Implikasi teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan.

4. Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan :

- a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) = (*n.Ach*)

Kebutuhan akan Prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu $n.Ach$ ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) = ($n.Af$)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang pegawai, karena kebutuhan $n.Af$ ini yang merangsang gairah kerja seseorang pegawai, yang akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) = ($n.Pow$)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang pegawai. Karena itu $n.Pow$ ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

5. Alderfer dengan Teori ERG

Alderfer, mengemukakan teorinya dengan nama teori (ERG) *Existence, Relatedness, Growth*. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Dalam teori ini

memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu:

a. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*)

berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow

b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*)

Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationships*) dan juga bermasyarakat (*social relationship*).

Kebutuhan ini berkaitan juga dengan love needs dan esteem needs dari Maslow.

c. Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*)

Adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemajuan pribadinya.

6. Teori Motivasi Human Relations

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya.

7. Teori Motivasi Claude S. George

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

upah yang layak, kesempatan untuk maju, pengakuan sebagai individu, keamanan kerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar, dan pengakuan atas prestasi

B. Teori Motivasi Proses (*proses theory*)

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, maka daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan (*Expectancy Theory*). Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya bila harapan itu tidak tercapai akibatnya ia akan menjadi malas. Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, diantaranya adalah :

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom, yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Pada prinsipnya teori ini terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai tingkah laku dengan hasil kerja yang ingin diperolehnya sebagai harapan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

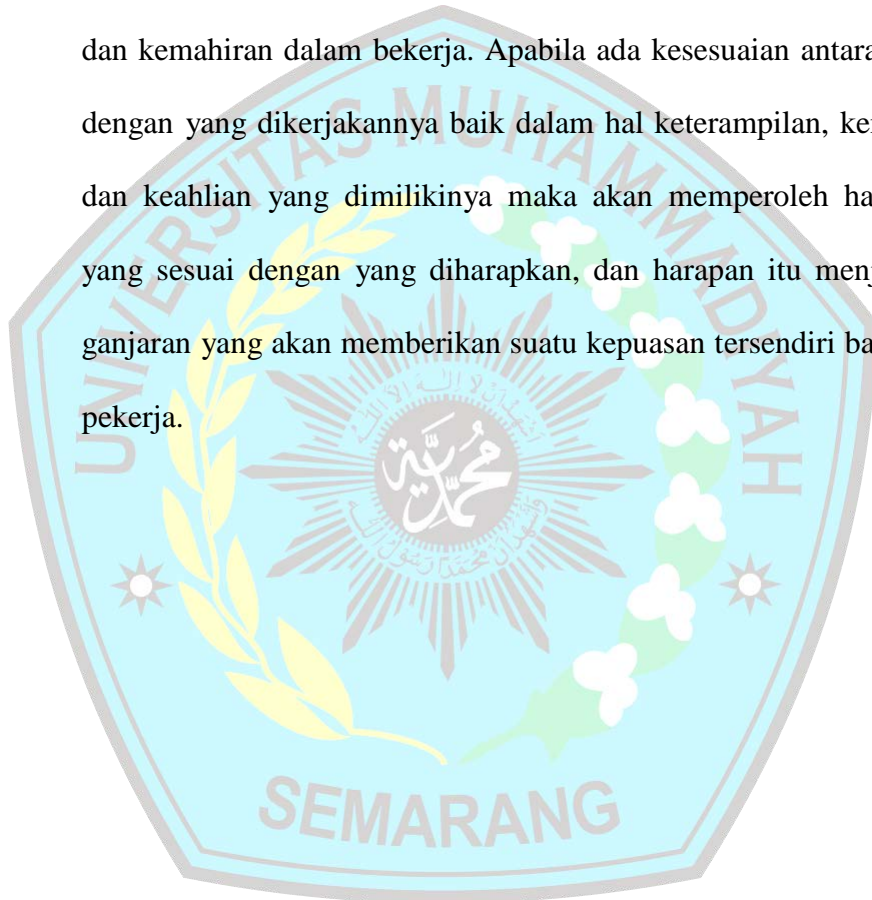
Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang obyektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

3. Teori Penguhan (*Reinforcement Theory*)

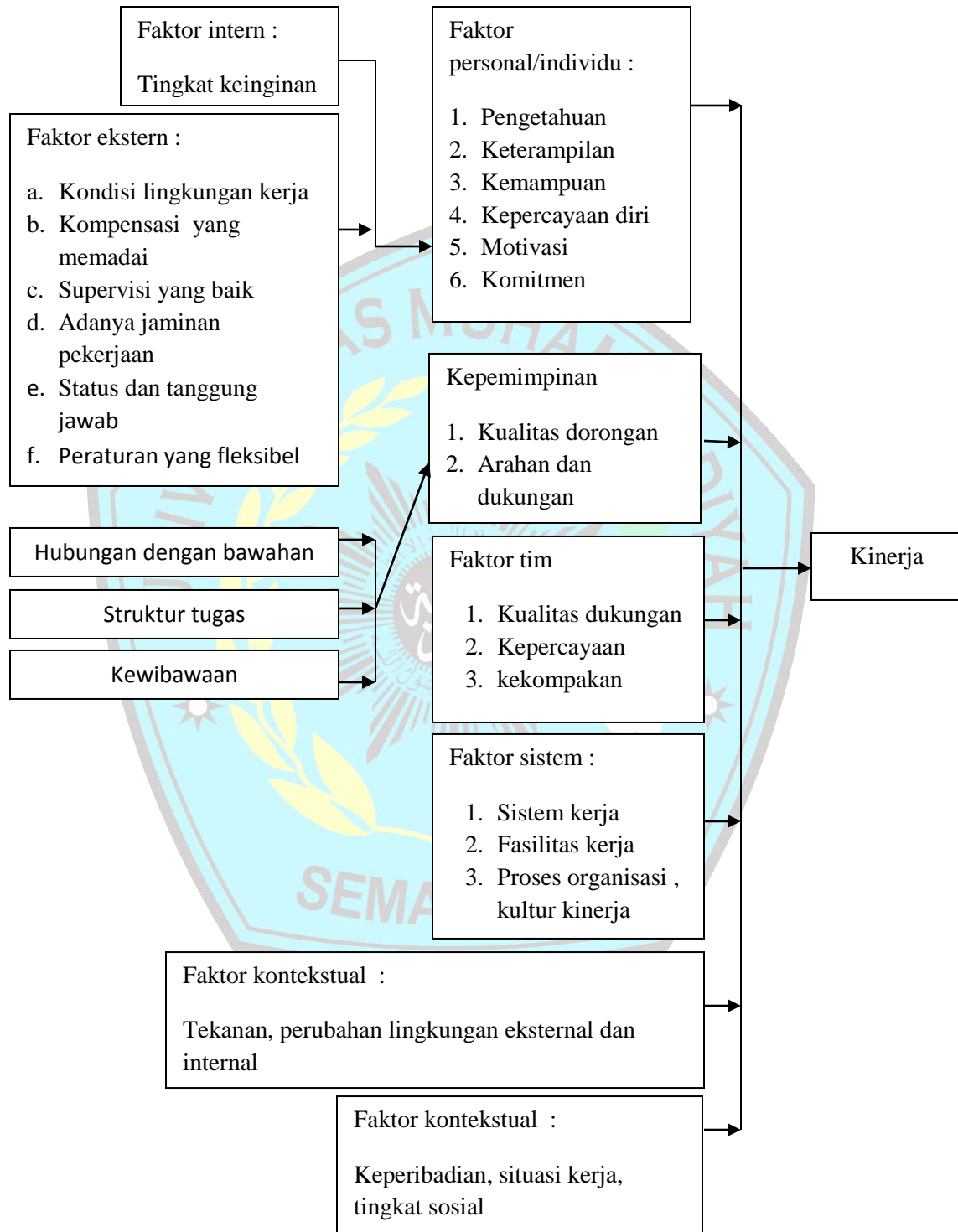
Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung

pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

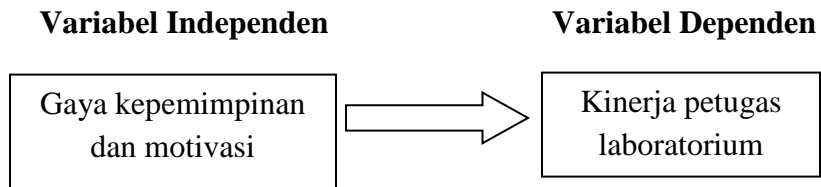
Seseorang melakukan pekerjaan dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, berupa keahlian, keterampilan, dan kemahiran dalam bekerja. Apabila ada kesesuaian antara pekerja dengan yang dikerjakannya baik dalam hal keterampilan, kemahiran, dan keahlian yang dimilikinya maka akan memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan, dan harapan itu menjadi satu ganjaran yang akan memberikan suatu kepuasan tersendiri bagi setiap pekerja.



2.4 Kerangka Teori



2.5 Kerangka Konsep



Gambar 2. Kerangka Konsep

2.6 Hipotesis Penelitian

Ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja petugas laboratorium di Puskesmas Se-Kabupaten Jepara.

