

II. KAJIAN PUSTAKA

A. Type Kepemimpinan

Flipo (Heidjrachman Suad Husnan, 2000:224) menyatakan “tipe kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”.

Gaya atau tipe kepemimpinan ada tiga yaitu “*the autocratic leader*”, “*the participative leader*” and “*the free-rein leader*”. (Harris dalam Heidjrachman Suad Husnan, 2000: 224).

- a. *The autocratic leader*, seorang pemimpin yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan, memberikan motivasi dan mengawasi bawahannya terpusat di tangannya. Seorang pemimpin yang otokratik mungkin memutuskan bahwa ialah yang berkompeten untuk memutuskan, dan punya perasaan bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri, atau ia mungkin mempunyai alasan-alasan lain untuk beranggapan mempunyai posisi yang kuat untuk mengarahkan dan mengawasi. Seorang otokrat mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud untuk meminimumkan penyimpangan dari arah yang ia berikan.
- b. *The participative leader*, kepemimpinan yang menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Tidak mendelegasikan

wewenangannya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia memberikan berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil. Ia akan secara serius mendengarkan dan menilai pikiran-pikiran para bawahannya dan menerima sumbangan pikiran mereka, sejauh pemikiran tersebut bisa dipraktikkan. Pemimpin dengan tipe partisipatif akan mendorong kemampuan untuk mengambil keputusan dan para bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka selalu meningkat dan makin matang. Para bawahan juga didorong agar meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin menjadi menjadi “*supportive*” dalam kontak dengan para bawahannya dan bukan menjadi bersikap diktator. Meskipun tentu saja, wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan terletak pada pimpinan.

- c. *The free-rein leader*, pemimpin yang mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap. Pada prinsipnya pimpinan akan mengatakan “Inilah pekerjaan yang harus Saudara lakukan. Saya tidak peduli bagaimana mengerjakannya, asalkan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik”. Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab penuh atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artinya pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri

meeaka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan/keahlian yang tinggi.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Kepemimpinan selalu melibatkan upaya seseorang (pimpinan) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut atau para pengikut dalam suatu situasi. Supervise adalah fungsi kepemimpinan, pengkoordinasian serta pengarahan kerja orang lain, penyelia berusaha mendapatkan kelompok untuk mewujudkan kerja yang diperlukan dan juga upaya meningkatkan kepuasan dan moril yang tinggi di antara para pegawai. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan kegiatan untuk mempengaruhi serta untuk menggerakkan bawahan agar bekerja dengan baik. Kepemimpinan juga adalah suatu seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berbagai studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi 3 (tiga) pendekatan:

1. Pendekatan berdasarkan atas sifat, perangai (*trait*) atau kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadi pimpinan;
2. Pendekatan berdasarkan perilaku (*behavior*) yang diperlukan menjadi pemimpin yang efektif. Kedua pendekatan ini menganggap bahwa

apabila seseorang mempunyai karakteristik atau kualitas dan perilaku tertentu, akan menjadi seorang pemimpin dalam situasi apapun ia ditempatkan;

3. Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan *contingency* yang berdasarkan atas faktor-faktor situasional, untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan kata lain, seseorang yang bisa menjadi pemimpin yang baik pada suatu keadaan tertentu, mungkin tidak berhasil dalam situasi lain.

Di samping itu, kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah atau pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melakukan aktivitasnya tersebut, pimpinan dapat menentukan tipe kepemimpinan yang dijalankan.

Terdapat beberapa tipe kepemimpinan, yaitu tipe direktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif.

1. **Kepemimpinan tipe direktif**, terjadi jika komunikasi dilakukan satu arah dalam bentuk pengarahan, sehingga kurang mendapat dukungan.
2. **Kepemimpinan tipe konsultatif**, dipergunakan komunikasi dua arah dan memberikan support terhadap bawahan. Pimpinan ingin mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang diambil. Sementara bantuan bawahan ditingkatkan, pelaksanaan keputusan tetap berada pada pimpinan.

3. **Kepemimpinan tipe partisipatif**, maka kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pimpinan dan bawahan bersama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin semakin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk dapat menyelesaikan tugas.
4. **Kepemimpinan tipe delegatif**, pimpinan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Selanjutnya hak bawahan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya. Bawahan diberikan wewenang untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai keputusannya sendiri, karena mereka dianggap memiliki kecakapan dan dipercaya untuk memikul tanggung jawab, mengarahkan dan mengelola diri sendiri.

Type atau gaya kepemimpinan yang dijalankan dapat berbeda antara pimpinan yang satu dengan yang lainnya, karena pimpinan di dalam memandang bawahannya akan berbeda-beda. Ada pimpinan yang tidak merasa yakin atau percaya terhadap bawahan, karena mereka jarang dilibatkan dalam setiap aspek proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan dan penyusunan tujuan organisasi dilakukan pada tingkat atas dan diumumkan ke bawah melalui garis komando. Interaksi atasan dan bawahan biasanya disertai dengan rasa takut dan tidak percaya. Ada juga pimpinan yang kurang rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan. Interaksi antara atasan dan bawahan yang terjadi dibarengi dengan sikap merendahkan diri dari atasan dan rasa takut dan hati-hati dari bawahan. Terdapat adanya jumlah interaksi yang moderat antara atasan dengan bawahan yang sering dibarengi rasa yakin dan kepercayaan yang cukup. Dan terakhir pimpinan yang memiliki rasa yakin dan kepercayaan yang penuh terhadap bawahan. Pengambilan keputusan disebarluaskan diseluruh level organisasi sekalipun dipadukan dengan baik. Terdapat antara interaksi yang ekstensif yang bersahabat antara atasan dan bawahan yang dilandasi dengan rasa yakin dan kepercayaan yang tinggi.

Dari keempat tipe atau gaya kepemimpinan tersebut secara ringkas dapat dijelaskan bahwa system pertama berorientasi pada tugas dengan gaya manajemen otoriter yang sangat terstruktur. System keempat adalah gaya manajemen yang berorientasi pada pengaruh yang berdasarkan kerja kelompok, kepercayaan timbal balik, dan rasa yakin. Sedangkan system kedua dan ketiga berada pada tahap menengah di kedua ekstrim tersebut.

Selanjutnya keempat system atau gaya kepemimpinan tersebut, disebut secara berurut-turut sebagai gaya kepemimpinan *explosive* atau *authoritative* (otoriter), *benevolent authoritative* (otoriter bijaksana),

consultative dan gaya kepemimpinan *participative*. Keempat gaya ini juga akan menentukan ketidakpastian terhadap efektifitas tindakan perilaku atau kinerja pegawai.

Dari uraian tentang tipe kepemimpinan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan mempunyai tugas pokok memimpin organisasi, sebagaimana dikemukakan Peter F Druker (Agus Dharma, 1984:29), bahwa “tugas pimpinan adalah menetapkan tujuan, mengorganisasi, memotivasi dan berkomunikasi, evaluasi dan mengembangkan bawahan”.

Berdasarkan keahliannya, maka pimpinan akan melakukan hubungan interpersonal dan berkomunikasi sesuai tipe kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan yang dijalankan akan efektif jika tipe kepemimpinan dapat menciptakan pengaruh yang dapat mengetahui kebutuhan bawahan, sehingga langkah-langkah untuk memotivasi kerja bawahan dan komunikasi dapat dilakukan secara efektif.

Sesuai uraian tentang pengaruh tipe kepemimpinan melalui motivasi bahwa setiap organisasi menginginkan agar pencapaian tujuan dapat berjalan lancar, berdaya guna dan berhasil guna. Oleh karena itu menjadi tugas utama bagi setiap pimpinan untuk membina dan mengarahkan para pegawainya sehingga mempunyai komitmen untuk menghasilkan pekerjaan secara lebih cepat, dapat mengurangi kerusakan atau pemborosan dan dapat menghasilkan produk atas jasa secara bermutu dan produktif.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, prestasi kerja karyawan akan produktif tergantung kepada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, system kompensasi, desain pekerjaan dan aspek ekonomis, teknis dan keperilakuan lainnya (Hani T. Handoko, 1999: 193).

Pada dasarnya setiap perilaku seseorang selalu dilatarbelakangi oleh motif atau dorongan-dorongan yang ada pada dirinya. Perilakunya selalu mengarah kepada terpenuhinya kepentingan dan kebutuhannya. Dalam konsteks ini, maka pendekatan kepemimpinan yang berupa memberikan motivasi dan berkomunikasi akan menjalin pengaruh interpersonal secara lebih baik.

Tipe kepemimpinan yang efektif adalah apabila mampu menyentuh kepentingan dan kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya, baik yang bersifat material maupun non-material. Dengan terpenuhinya kebutuhan, maka mereka akan bersedia mengikuti pengarahan pemimpin karena dirasakan bahwa dengan melakukan kegiatan organisasi sekaligus memperoleh manfaat atas tujuan pribadinya.

Peranan kepemimpinan melalui komunikasi untuk menentukan prestasi kerja, bertujuan agar pengaruh antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi adalah seimbang. Untuk itu setiap pimpinan dituntut untuk dapat mempengaruhi bawahannya agar bekerja tanpa perasaan tertekan dan terpaksa. Bawahan dengan senang hati menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk kepentingan organisasi. Dengan keadaan seperti ini diharapkan karyawan dapat meraih prestasi kerja sehingga dapat mengembangkan pekerjaannya. Kegiatan dapat berjalan dengan

lancara apabila informasi yang diberikan jelas, tepat waktu serta kesediaan bawahan menerima umpan balik dan sarana komunikasi yang mendukungnya.

Dalam pendapat-pendapat lain dikemukakan bahwa tipe atau gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Kepemimpinan memainkan peran yang dominan, krusial dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan pada tingkat organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat diterima sebagai suatu *trueisme* apabila dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam memacu keberhasilan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya. (Siagian 2003:2).

Malayu Hasibuan (2003:13) menerangkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan, kepemimpinan adalah gaya seorang yang mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dengan perintahnya.

Menurut Terry dalam Kartono (2004:39), mendefinisikan kepemimpinan yaitu: “Kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok”.

Pemimpin dalam manajemen Sumber Daya manusia, adalah seseorang yang melaksanakan beberapa hal yang benar atau sering disebut “*people who do the right thing*”. Dalam konteks ini, maka seseorang yang bertanggung jawab dalam hal mutu sumber daya manusia membutuhkan keterampilan dan manajemen (Mangkuprawira dan Hubies, 2007:139).

Kemudian Siagian (2003:63) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (dalam hal ini para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak mungkin tidak disenanginya.

Sutarto (2004:25), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam indikator variabel type kepemimpinan ini penulis akan menggunakan: perencanaan, komunikasi, pembinaan, ajakan dan pengawasan. (Sutrisno. 2009:239).

B. Motivasi Kerja

Motivasi adalah rangkaian dorongan kepada seseorang untuk melakukan tindakan guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah apa saja yang menyebabkan seseorang mengikuti suatu arah tindakan tertentu, sehingga merangsang untuk maju dan menggerakkan kearah tujuan (Winardi, 1990:258).

Lebih lanjut ia menyatakan atau mengemukakan beberapa generalisasi tentang motivasi tersebut, yaitu:

- a. Motif-motif merupakan kekuatan yang bersinergi pada kita.
- b. Suatu motif dapat menyebabkan timbulnya dari macam perilaku yang berbeda.
- c. Perilaku yang sama dapat timbul dari berbagai macam motif yang berbeda.
- d. Perilaku dapat digunakan sebagai suatu pengukuran tentang seseorang individu.
- e. Motif-motif muncul dan tenggelam.
- f. Motif-motif berinteraksi dengan lingkungan.

Adapun menurut Gibbson dkk (1990:95), proses motivasi yang terjadi pada seseorang individu adalah:

- a. Kebutuhan yang tidak terpenuhi.
- b. Pencarian jalan untuk memenuhi kebutuhan.
- c. Perilaku yang diarahkan pada tujuan.
- d. Prestasi (evaluasi atas tujuan yang dicapai).
- e. Imbalan dan hukum.

f. Karyawan menilai kembali kebutuhan yang tidak terpenuhi

Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan-kekurangan tersebut. Oleh karena itu, orang memilih suatu tindakan dan terjadinya perilaku yang mengarah pencapaian tujuan. Setelah lewat beberapa waktu, para pimpinan menilai perilaku tersebut. Evaluasi prestasi menghasilkan beberapa macam imbalan dan hukuman, hasil tersebut dinilai oleh orang yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi ditinjau kembali. Pada gilirannya, hal ini menggerakkan proses dan pola berlingkar (siklus) dimulai lagi.

Adapula pengertian motivasi menurut para ahli yang lain seperti: Campble (2000:340) yang mengartikan motivasi dengan:

- a. Arah dari perilaku.
- b. Kekuatan tanggapan, yakni upaya saat orang bekerja memiliki suatu arah tindakan.
- c. Keteguhan perilaku atau beberapa lama seseorang terus menerus berperilaku tertentu.

Koontz (2001:115) mengartikan motivasi sebagai suatu reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yakni keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan.

Dari semua pengertian motivasi di atas, motivasi merupakan reaksi berantai yang dimulai adanya kebutuhan, kemudian timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai, dan mencari usaha untuk mencapai sasaran, serta berakhir dengan pemuasan.

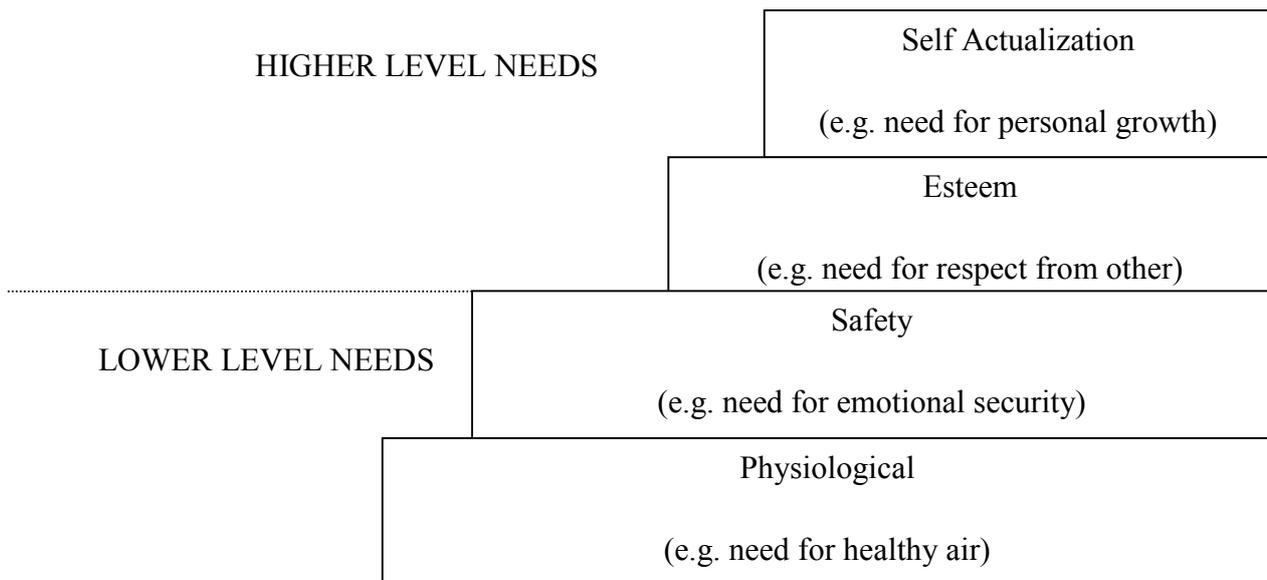
Konsep motivasi yang paling terkenal adalah yang muncul dari seorang yang bernama Maslow, ia beranggapan bahwa pada dasarnya manusia berusaha memenuhi kebutuhan pokok sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Untuk itu akhirnya teori motivasi Maslow dikenal dengan nama Teori Kebutuhan Maslow.

Teori Kebutuhan Maslow ini sebagaimana yang dikutip oleh Sutarto (2004) adalah bahwa seseorang berperilaku karena didorong oleh adanya keinginan untuk memperoleh pemenuhan dalam bermacam-macam kebutuhan. Berbagai kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang berjenjang, artinya apabila kebutuhan pada jenjang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan jenjang kedua akan mengutamakan, apabila kebutuhan jenjang kedua telah dapat terpenuhi, maka jenjang kebutuhan ketiga akan menonjol, demikian seterusnya sampai jenjang kebutuhan kelima. Dan apabila kelima jenjang kebutuhan telah dapat dipenuhi, orang yang bersangkutan akan merasakan keberhasilan dan kebahagiaan.

Demikian terus berlanjut sehingga sampai lima jenjang, yang mana berdasarkan urutan kebutuhan dari terendah sampai dengan yang tertinggi adalah:

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan akan penghargaan atau prestasi
- e. Kebutuhan aktualisasi diri

Kelima jenjang kebutuhan dari Teori Kebutuhan Maslow ini akan dijadikan sebagai indikator untuk mengukur motivasi dalam penelitian ini. Secara skematis Teori kebutuhan Maslow dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Teori Kebutuhan Maslow

- a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pokok atau kebutuhan dasar manusia, seperti misalnya: kebutuhan makan, minum, pakaian maupun perumahan. Seseorang dalam bekerja, tujuan

semula untuk mendapatkan penghasil atau upah/gaji yang dapat mencukupi kebutuhan pokok, selanjutnya berusaha mencukupi kebutuhan sekunder dan apabila memungkinkan mencukupi kebutuhan tersier.

Maslow mengatakan bahwa setiap orang akan berusaha untuk terlebih dahulu memenuhi kebutuhan pokok, yaitu kebutuhan fisiologis, sehingga seseorang termotivasi untuk mendapatkan upah, di mana upah tersebut akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya.

b. Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan Kerja

Konsep Maslow mengenai kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja dimaksudkan adanya rasa aman, tenteram dan bebas dari rasa takut dan adanya jaminan di masa akan datang atas diri seseorang dalam bekerja. Konsep ini mengandung pengertian bahwa kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja berisikan perlindungan dari ancaman fisik, adanya jaminan kesehatan, jaminan pengangguran/pemecatan/PHK, dan jaminan cacat, maupun jaminan hari tua.

Dalam pemenuhan kebutuhan ini, yang lebih penting adalah bahwa para pegawai merasa tercipta situasi dan kondisi yang menyenangkan secara individu sehingga terbebas dari rasa takut. Demikian dengan pemimpin yang berkewajiban untuk menciptakan

situasi yang aman, sehingga para bawahan dalam bekerja memiliki konsentrasi secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

c. Kebutuhan Sosial

Dalam kaitannya dengan pengaruh sosial, manusia pada dasarnya sebagai makhluk sosial yang tidak terlepas pada keberadaan orang lain atau masyarakat sekitar.

Kebutuhan sosial menurut Handoko (2002:258) adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima kelompok, kekeluargaan, asosiasi. Adapun secara terapan adalah kelompok-kelompok formal, kegiatan yang disponsori oleh perusahaan dan acara-acara peringatan.

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan yang diakui oleh lingkungan kerjanya, yang meliputi: pengaruh harmonis dengan teman kerja, mendapatkan kesempatan dalam masyarakat, pengaruh harmonis dengan pimpinannya, maupun pengaruh yang harmonis dengan masyarakat yang dilayani.

d. Kebutuhan akan Penghargaan atau Prestasi

Penghargaan/prestos apabila dipandang dari sudut kemanusiaan adalah merupakan wujud penghargaan prestasi atas apa yang dihasilkan/diperoleh atau jasa yang diberikan seseorang.

Pengertian penghargaan menurut Siagian (2001:97) adalah pengakuan atas sesuatu prestasi yang dicapai seseorang, dimana penghargaan semacam itu merupakan motivator yang kuat bagi

pekerja. Pengakuan atas suatu prestasi akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi, uang ataupun hadiah.

Moenir (2000:193) menyatakan bahwa penghargaan sering disamakan dengan insentif, karena mempunyai persamaan sifat dan makna. Sifat keduanya tidak membedakan dalam hal pemberian dan tidak dibatasi oleh waktu. Dan yang bermakna sama yakni pemberian.

Dari pengertian di atas dapat diuraikan bahwa penghargaan mengandung unsur masa lalu, dan insentif mengandung unsur masa depan. Wujud dari penghargaan terdiri dari dua, yakni: penghargaan fisik dan penghargaan non-fisik. Penghargaan fisik misalnya: barang konsumsi, uang maupun pakaian. Adapun penghargaan nonfisik mencakup hal-hal yang berpengaruh dengan kepuasan, misalnya: ucapan terimakasih, pemberian piagam penghargaan, maupun tanda jasa.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk memenuhi kepuasan diri pribadi, seperti: mengembangkan diri, menggali potensi diri, maupun mencari penyelesaian pekerjaan yang dibebankan sendiri.

Handoko (2002:265) menjelaskan bahwa guna untuk meningkatkan motivasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pertumbuhan seperti keberhasilan, keahlian, serta aktualisasi diri

dapat dilakukan melalui perencanaan kembali pekerjaan yang mencakup variasi kecakapan.

Dari uraian teori yang berkaitan dengan motivasi, kiranya jelas bahwa perilaku yang timbul dari dalam diri seseorang disebabkan oleh adanya dorongan dari adanya berbagai macam kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi. Dengan begitu sikap dan perilaku seseorang selalu berorientasi pada tujuan, yakni terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan, atau kebutuhan yang menuntut pemenuhannya. Demikian juga sikap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam rangka kehidupan organisasi, tidak dapat terlepas dari usahanya mewujudkan suatu kepuasan atas pemenuhan kebutuhannya.

Dalam indikator variabel motivasi ini penulis akan menggunakan: fisiologis, keselamatan dan keamanan kerja, pengaruh sosial, penghargaan/prestasi kerja dan aktualisasi diri. (Teori Kebutuhan Maslow).

C. Kinerja Pegawai

Kinerja individu (*job performance* atau penampilan kerja yang sukses) sering disamakan dengan istilah-istilah seperti *proficiency merit* dan produktifitas. *Proficiency* mencakup segi-segi usaha yang dilakukan pekerja, inisiatif, loyalitas dan modal dasar bekerja. Kinerja individu menunjukkan sukses tidaknya seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kinerja individu adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari pengertian-pengertian di atas dapat diambil suatu rumusan

sederhana tentang kinerja individu yaitu suatu hal atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut.

Kinerja individu merupakan hasil kerja seseorang yang menunjukkan prestasi kerjanya, atau disebut efektifitas individu. Kinerja, merupakan hasil prestasi individu atau efektifitas individu, yaitu hasil kerja seseorang yang berupa kualitas dan kuantitas hasil, efisiensi dan kepuasan (Gibson dkk, 1996:50).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan kinerja mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 1992:536)

Penilaian kinerja individu atau prestasi kerja merupakan upaya membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan (Dessler, 1992:87). Menurut Gibson, dkk (1996:13), kinerja individu ditentukan oleh motivasi dan kemampuan berinteraksi. Dalam menilai kinerja individu karyawan, penilaiannya tidak hanya menyangkut pada hasil fisiologis, tetapi termasuk berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, pengaruh kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabarkannya (Soeprihanto, 1998:22)

Menurut Dessler (1992:514-516), ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;

2. Kualitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi;
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan;
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan, dan ketepatan waktu; dan
5. Koservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Kebanyakan dari organisasi-organisasi besar, setiap eksekutif dan penyelia menjadi subjek penilaian prestasi berkala dan pada gilirannya dapat membuat penilaian terhadap orang-orang bekerja untuknya. Suatuancangan yang objektif, sistematis dan menyeluruh kepada penilaian prestasi dapat menjadi suatu alat yang berguna bagi perusahaan. Ia bukan saja menjadi suatu alat untuk memberikan bimbingan kepada manajemen dalam menseleksi karyawan untuk kenaikan pangkat atau gaji tetapi juga dipakai suatu alat pelatihan dan bimbingan guna membantu para karyawan pada segala jenjang dari organisasi untuk meningkatkan prestasinya.

Sasarannya adalah memberikan suatu pengetahuan tentang tujuan-tujuan, manfaat-manfaat dan metode-metode penilaian prestasi, memberikan suatu pandangan terhadap teknik-teknik yang digunakan dalam membentuk sistem-sistem penilaian yang berhasil.

Penilaian prestasi adalah suatu metode bagi manajemen untuk membuat suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi

organisasi. Penilaian prestasi meliputi bukan saja kuantitas kerja tetapi watak, kelakuan dan kualifikasi pribadi dari karyawan, tetapi kecenderungan yang ada sekarang ini jelas meninggalkan pengukuran ciri-ciri seseorang dan menuju kepada pengukuran prestasi kerjanya.

Istilah “penilaian prestasi” dipakai di sini karena ia yang paling sering dipakai oleh organisasi-organisasi yang memiliki rencana-rencana dan nampaknya ia mengandung ide-objektifitas dan keinklusifan yang dingin, istilah-istilah lain yang lazim dipakai adalah pengharkatan efisiensi, pengharkatan kebajikan, pengharkatan karyawan dan pengharkatan jasa.

Penilaian prestasi tidak sama dengan penilaian pekerjaan. Penilaian prestasi berupaya mengevaluasi prestasi karyawan untuk berbagai keperluan. Penilaian prestasi mengukur nilai setiap karyawan untuk penetapan upah dan gaji serta keperluan lain. Penilaian prestasi memberi manajemen suatu cara untuk mengidentifikasi karyawan yang patut mendapat kenaikan pangkat. Suatu tinjauan terhadap penilaian-penilaian yang lalu, akan ditambah dengan data-data latar belakang lain, akan memungkinkan bagi manajemen untuk menilai orang-orang yang patut mendapat kenaikan pangkat secara lebih bijaksana.

Penilaian prestasi dapat dipakai untuk memilih secara bijaksana orang-orang yang patut dipindahkan dari posisi yang satu ke posisi yang lain, atau untuk mengisi suatu lowongan. Dengan kata lain, penilaian prestasi membantu dalam pekerjaan.

Penyesuaian gaji maupun promosi dan pemindahan mungkin tergantung kepada penilaian. Tetapi, bila faktor penentu adalah masa kerja, penyesuaian gaji didasarkan pada kesenioran sebagai ganti penilaian prestasi.

Informasi yang didapat dari penilaian dapat membantu penyuluhan. Tujuan dan penyuluhan adalah menganalisa segi-segi kekuatan serta kelemahan seorang karyawan agar manajemen dan prestos yang bersangkutan dapat secara tepat mengarahkan upaya-upayanya kepada pembinaan yang akan meningkatkan prestasi karyawan dan memperbesar kemungkinannya untuk mengikuti penataran lebih lanjut.

Melalui penilaian prestasi, manajemen dapat memperlihatkan kepada karyawan bagaimana pekerjaannya menempatkan diri ke dalam tujuan-tujuan perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Jika teori ini benar “berpikir melalui pekerjaan membantu dalam pengembangan diri karyawan sendiri”.

Pengalaman menunjukan bahwa catatan-catatan yang dibuat berdasarkan pengharkatan karyawan secara sistematis sangat berguna dalam menunjang keputusan yang telah mendapat tantangan. Dalam suatu sengketa ketenagakerjaan, para penengah mau menerima penilaian-penilaian prestasi yang tertulis. Mereka sangat menerima prestasi secara lisan dari pimpinan.

System untuk penilaian prestasi mengharuskan pimpinan mengenal para bawahannya dengan lebih baik karena dia harus memberitahukan

kepadanya bagaimana prestasi yang sedang mereka perhatikan. Penilaian prestasi yang menggairahkan karyawan. Penerapan penilaian prestasi seharusnya membuat para pimpinan berpikir secara analisa dan konstruktif tentang pekerjaan para karyawan. Karena pimpinan telah membuat penilaian prestasi terlebih dahulu dia dibantu untuk terhindar dari pengambilan keputusan yang sewenang-wenang bila keputusan diperlukan mengenai hal-hal seperti promosi, pemberhentian, pemindahan dan gaji.

Moril para karyawan terbantu bila mereka mengenal dasar atas mana keputusan-keputusan diambil. Karena adanya kemungkinan peninjauan oleh pimpinan atas disebabkan adanya standar-standar yang tertentu karyawan dapat dimotivasi untuk bekerja lebih giat bila penilaian diberikan dalam bentuk tertulis. Pimpinan seharusnya mengharapkan rata-rata karyawan untuk memperhatikan upaya yang lebih besar jika karyawan itu tahu dia ditinjau secara berkala.

Adanya dua tipe dasar atau rancangan penilaian prestasi. Yang pertama, tanpa dokumentasi atau suatu waktu tertentu yang disediakan untuk itu, adalah suatu penilaian yang informal penilaian seperti ini terjadi dalam pengamatan sehari-hari karyawan. Bila penilaian pada suatu selang waktu yang sudah ditentukan, dan semacam catatan disimpan mengenai hal ini. Ia disebut penilaian yang formal. Ada beberapa metode atau bentuk penilaian prestasi, metode-metode penilaian yang paling lazim akan diumumkan di sini.

Metode yang paling tua dan paling elementer adalah metode pemangkatan atau urutan kepangkatan membandingkan seorang karyawan dengan semua karyawan lain dan menempatkannya dalam suatu urutan kepangkatan mulai dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk.

Perbandingan berpasangan adalah suatu variasi dari metode pemangkatan. Metode pemangkatan atau urutan kepangkatan membandingkan seorang karyawan dengan semua karyawan lain dan menempatkannya dari suatu urutan pemangkatan. Mulai dari yang terbaik sampai yang terburuk. Metode pemangkatan justru menunjukkan kepada kita siapa karyawan yang terbaik, tetapi ia tidak menyatakan dalam hal apa dia terbaik, tetapi ia tidak menyatakan dalam hal apa dia terbaik atau bahkan dia benar-benar cakap untuk melaksanakan pekerjaannya. Dia mungkin saja yang terbaik di antara kelompok karyawan yang buruk. Oleh sebab itu, kelemahan dari metode pemangkatan adalah dalam menunjukkan karyawan yang paling bernilai. Yang merupakan kelemahannya adalah ia tidak menunjukkan dalam hal apa seseorang karyawan lebih baik daripada karyawan yang lain.

Metode perbandingan orang dengan orang berbeda dengan metode pemangkatan karena faktor-faktor tertentu seperti kepemimpinan, prakarsa dan kelayakan untuk dipercayai ditimbang dengan membandingkan seorang karyawan dengan karyawan tertentu yang sebelumnya sebagai dari sifat-sifat itu. Dalam metode orang dengan orang

seseorang sebagai suatu keseluruhan dibandingkan dengan seorang karyawan lain sebagai suatu keseluruhan. Dalam metode orang dengan orang seorang karyawan dibandingkan faktor demi faktor karyawan-karyawan terbaik.

Asas yang terpenting dalam mengembangkan suatu rencana penilaian prestasi adalah agar pemikiran yang cermat harus diberikan kepadanya guna memastikan bahwa ia harus diberikan kepadanya guna memastikan bahwa ia sesuai bagi penyelesaian masalah-masalah dari suatu organisasi tertentu. Perumusan maksud serta tujuan seharusnya merupakan langkah yang pertama dalam mengembangkan suatu rencana penilaian prestasi. Suatu program penilaian prestasi tidak lengkap tanpa suatu persiapan untuk melaporkan kembali kepada karyawan yang dinilai tentang penilaian yang baik seharusnya melibatkan suatu pertemuan antara karyawan dengan pimpinan.

Dalam suatu organisasi, seorang anggota memiliki hak dan kewajiban sesuai dengan fungsinya. Demikian juga halnya dengan seorang pegawai yang bekerja pada organisasi pemerintahan. Pegawai ini memiliki kewajiban sesuai dengan tugas dan tanggungjawab berdasarkan jabatannya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ini saja diharapkan akan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan kerja unit kerjanya. Kontribusi inilah yang disebut kinerja.

Adapun kinerja menurut Timpe (Saifudin, 2001:48) adalah “prestasi kerja” yang ditentukan oleh beberapa faktor eksternal seorang karyawan di antaranya adalah faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe memperhatikan bahwa faktor lingkungan dan perilaku manajer begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan. Di sini perilaku pimpinan sangat besar peranannya dalam menciptakan lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong tingkat kinerja karyawan. Di dalam organisasi akan senantiasa terjadi adanya interaksi antara harapan-harapan bawahan terhadap atasannya dan sebaliknya demikian pula adanya beberapa tuntutan atasan terhadap bawahan untuk berprestasi secara optimal. Agar kinerja bawahannya dapat meningkat, Mill dalam Timpe (Saifudin, 2001:48) berpendapat bahwa “lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi setiap karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak”. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan terjadi apabila antara pimpinan dengan bawahan terjalin pengaruh yang baik dan kerja sama yang baik.

Rr. Siti Zuqriah UM (dalam tesis Nasihin, 2001:32-33) mengutip pendapat beberapa ahli tentang berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Menurut Robin, dinyatakan bahwa terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) kemampuan, *ability*, baik fisik, mental, pengetahuan dan keterampilan, (2) motivasi,

motivation, adalah kemampuan individu dalam mengeluarkan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan, dan (3) kesempatan, *opportunity*, yaitu ada tidaknya kesempatan bagi individu untuk menunjukkan kinerjanya.

- b. Pendapat Craig, mengategorikan lima faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu, (1) kemampuan individu, (2) umpan balik, (3) konsekuensi, (4) suasana kerja, dan (5) rancangan pekerjaan.
- c. Mitchell dkk. Menyampaikan rumusan *performance* merupakan fungsi dari *ability* dan *motivations* sebagai berikut.
- d. Kemudian Davar menyatakan bahwa *opportunity* tergantung dari pada pimpinan.
- e. Pendapat *Freemont* dkk. Bahwa kinerja = f (kesanggupan, usaha, kesempatan). Lebih lanjut dikatakan persamaan di atas menampilkan faktor penentu dalam menghasilkan kinerja.

Nasihin (2001:37) menambahkan, bahwa kemampuan untuk mencapai kinerja yang optimal selain ditentukan oleh faktor internal juga faktor eksternal. Pimpinan sebagai faktor eksternal berperan cukup penting karena berbagai faktor lain seperti kesempatan staf untuk mengembangkan diri dan suasana kerja hampir sepenuhnya menjadi tanggung jawab pimpinan. Oleh karena itu, dilihat dari perspektif ini, efektifitas kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja baik perorangan maupun kelompok (organisasi) secara keseluruhan cukup berarti.

Mengacu kepada pendapat Stoner dan Freemont (Nasihin, 2001:37) bahwa dengan terlaksananya manajemen yang baik dalam suatu organisasi berarti terlaksananya kemampuan organisasi dalam pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Kepemimpinan adalah salah satu fungsi manajemen, sedangkan pemanfaatan sumber daya merupakan bagian dari kinerja. Dengan kata lain, melalui kepemimpinan yang efektif memungkinkan untuk menghasilkan suatu kinerja organisasi secara optimal.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) (dalam Sedarmayanti, 200:50) kinerja (performance) bersinonim dengan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Bemardin dan Russel dalam Rucky (2001:15) menegaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Di lain pihak, Prawirosentoro (1999:2) mendefinisikan kinerja (performance) sebagai “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 organisasinya secara legal dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah prestasi kerja seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan fungsinya dalam pekerjaan yang diperoleh secara legal dan

menjunjung tinggi nilai-nilai koral dan etika. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya dapat dilihat secara individu maupun secara kelompok. Upaya mendapatkan kinerja yang baik ini hendaklah diperoleh secara legal dengan menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan etika. Misalnya saja, seorang pegawai yang dinilai memiliki kinerja tinggi, namun hasil kerja yang diperlihatkannya itu ternyata lebih banyak meniru bahkan mencuri ide-ide orang lain dan mengklaim bahwa ide tersebut adalah murni idenya, maka kinerjanya patut dipertanyakan.

Konsep kinerja di atas adalah sejalan dengan pendapat Irawan (2000:19) yang membagi kinerja ke dalam tiga kelompok, yakni (1) kinerja organisasi; (2) kinerja proses; dan (3) kinerja pekerjaan/pekerja. Ketiga jenis kinerja ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja prosesnya misalnya pengelolaan administrasi dan olah manajemennya, sedangkan kinerja proses ini dipengaruhi oleh kinerja individunya.

Jika dikaitkan dengan penelitian ini, kinerja yang dimaksud dalam hal ini adalah kinerja individu. Dengan demikian aspek yang akan diteliti dalam hal ini adalah prestasi kerja individu atau pegawai pada instansi pemerintah. Pengukuran kinerja terhadap pegawai ini relative lebih sulit dibandingkan dengan para tenaga penjual (salesman). Kinerja para tenaga penjual dapat diukur melalui volume hasil penjualannya yang sudah memiliki ukuran yang baku. Sebaliknya kinerja bagi pegawai lebih sukar diukur

secara konkrit karena tidak memiliki ukuran yang baku, kecuali jika mampu menjabarkan uraian tugas menjadi lebih spesifik.

Irawan (2000:40) menyatakan bahwa terdapat dua macam kinerja pekerjaan, yakni: (a) kinerja yang berujung pada produk konkrit (*tangible*) dan (b) kinerja yang berujung pada produk yang tidak konkrit (*intangible*). Kinerja jenis pertama dapat diukur dengan membandingkan produk akhir dengan standart yang ditetapkan. Sebagai contoh adalah seseorang pegawai mempunyai pekerjaan sebagai “pengetik surat”. Untuk menilai kinerjanya diperlukan sebuah standar, misalnya: mampu mengetik 10 (sepuluh) surat dalam satu hari tanpa kesalahan yang berarti. Dengan demikian, jika pegawai tersebut mampu mengetik 10 (sepuluh) tanpa kesalahan yang berarti, maka kinerjanya dapat dikategorikan baik.

Kinerja jenis berikutnya terjadi jika terkait dengan kinerja unit-unit lain, sebagai contoh, unit keuangan ada suatu kantor ditetapkan harus membuat laporan keuangan bulanan setiap tanggal 28 pada bulan tersebut. Jika pada bulan berikutnya, unit tersebut tidak mampu mencapai target waktu tersebut karena unit-unit lain belum melaporkan lalulintas keuangan mereka, maka kinerja unit keuangan itu belum dapat dikatakan rendah karena keterlambatan itu terjadi pada unit kerja lain.

Jika dirujuk pada pendapat di atas, maka kinerja yang akan diukur dalam penelitian ini lebih ditekankan pada aspek keterukurannya, yang tidak hanya mencerminkan hasil kerja seseorang, melainkan juga harus

mencerminkan proses bagaimana orang tersebut membuat dan mencapai prestasi kerja tersebut.

Jika dimensi hasil kerja terlihat dari hasil yang telah dicapai seseorang dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya, maka dimensi proses lebih menekankan cara-cara individu untuk dapat menghasilkan tugas yang lebih baik. Cara-cara ini mutlak harus diungkapkan agar hasil yang telah dicapai pegawai terlihat tidak bertentangan dengan nilai-nilai moral dan etika.

Hasil kerja seorang pegawai dapat dilihat dari kualitas dan kuantitasnya. Dari segi kuantitasnya, kinerja yang baik misalnya, tercermin pada besaran hasil kerja yang dapat dihasilkan seseorang, sedangkan dari segi kualitasnya, hasil kerja yang baik dapat dilihat dari derajat “keterpakaian” hasil kerja tersebut. Misal saja: seorang pegawai telah mampu menghasilkan 10 surat dalam sehari, tetapi hanya 2 dari 10 surat tersebut yang layak dipakai karena 8 surat lainnya tidak sesuai dengan format penulisan surat yang berlaku. Hal ini tentu saja dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengukur kinerja seseorang.

Proses kerja yang ditempuh seseorang untuk menghasilkan hasil kerja yang baik, pada dasarnya terkait dengan bagaimana cara orang tersebut mengelola pekerjaannya. Pengelolaan itu sendiri terkait dengan fungsi-fungsi manajemen yakni: (1) merencanakan (planning); (2) mengorganisasikan (organizing); (3) melaksanakan (actuating); (4)

pengawasan (controlling). Tahapan ini dilakukan agar pekerjaannya dapat diselesaikan secara lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas, maka kinerja pada dasarnya adalah prestasi kerja pegawai dalam mengemban tugas dan tanggung-jawabnya yang dapat dilihat dari segi (a) hasil kerjanya dan (b) proses kerjanya. Hasil kerjanya ini dicerminkan oleh kuliatas dan kuantitas, sedangkan proses kerjanya dapat dilihat dari ketaatannya pada peraturan yang ada dan pengelolaan pekerjaannya.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (dalam tesis Sutiawan, 2001:12) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lawier dan Pote dalam As'ad (dalam tesis Sutiawan, 2001:12) berpendapat bahwa kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Senada dengan pendapat tersebut, Suyadi Prawirosentono (dalam tesis Sutiawan, 2001:12-13) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pada dasarnya dilihat dari 3 (Tiga) dimensi yang berbeda. Dimensi pertama, sebagai keluaran (*output*), yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan seseorang. Pada dimensi ini, kinerja seseorang lebih ditekankan pada hasil kerja yang dicapai pada kurun waktu tertentu. Hasil penilaian ini kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditentukan dalam uraian tugas (*job descriptions*) nya.

Dimensi kedua adalah aspek prosesnya. Pada dimensi ini kinerja seseorang dinilai dari prosedur-prosedur yang telah ditempuh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya. Bila dalam proses kerja mencapai target dilakukan sesuai dengan peraturan (legal) yang berlaku, maka kinerja seseorang atau sekelompok orang tersebut dikatakan baik. Namun bila dalam proses pencapaian targetnya terdapat pelanggaran hukum, maka kinerjanya harus dinyatakan tidak baik.

Dimensi ketiga, aspek kontekstualnya, yakni penilaian kinerja seseorang yang dilihat dari kemampuannya. Hal ini diasumsikan bahwa seseorang mampu menjalankan pekerjaannya, maka kinerjanya juga akan baik. Dengan kata lain, apabila seseorang yang mempunyai pengalaman, pendidikan dan keterampilan, serta ditempatkan pada posisi yang tepat,

maka secara kontekstual hal ini sudah benar dan diyakini kinerjanya akan baik.

D. Penelitian Terdahulu

Teori dan pendapat yang berpengaruh dengan pokok bahasan permasalahan dalam penelitian ini, bersumber dari buku-buku yang berhubungan materi penelitian. Pada bagian ini diuraikan hasil penelitian terdahulu yang berpengaruh dengan penelitian ini antara lain:

- a. Awang Dharma Bakti (dalam tesis Nainggolan, 2001:13) menyimpulkan bahwa adanya karyawan yang memiliki motivasi tinggi maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya. Demikian juga kondisi tempat kerja yang semakin memadai, maka semakin tinggi pula prestasi yang diperoleh. Dengan demikian faktor motivasi kerja dan kondisi tempat kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.
- b. Asmuddin Hamzah (dalam tesis Nainggolan, 2001:13) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dari motivasi kerja dan fasilitas kerja terhadap keberhasilan kerja karyawan. Makin tinggi motivasi kerja karyawan dan semakin baik fasilitas kerja yang disediakan akan meningkatkan keberhasilan kerja karyawan.
- c. Imdaad Hamid (dalam tesis Nainggolan, 2001:13) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang berperan dalam meningkatkan produktivitas karyawan antara lain adalah pengalaman kerja, motivasi, sikap dan prestasi latihan, karyawan yang berlatar belakang pendidikan kejuruan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang berlatar belakang non kejuruan.

Dari penelitian yang pernah dilakukan, dapat penulis cantumkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Judul | Variabel | Hasil |
|----|-----------------------------|--|--|--|
| 1 | Alidi (2010) | Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Puskesmas Simpang pematang Kabupaten Mesuji provinsi Lampung | Variabel Bebas: kepemimpinan dan Disiplin. Variabel terikat: Motivasi Kerja | Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dan disiplin terhadap motivasi kerja pegawai |
| 2 | Wahyu, Wahdana (2008) | Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Perawat terhadap Efektifitas Organisasi Rumah Sakit Daerah Soreang Kabupaten Bandung Jawa Barat | Variabel Bebas: Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Variabel Terikat: Efektifitas Organisasi | Terdapat pengaruh positif disiplin kerja dan motivasi kerja perawat secara bersama-sama terhadap efektifitas organisasi Rumah Sakit Daerah Soreang Kabupaten Bandung Jawa Barat. |
| 3 | Noerwati, Anita Dewi (2008) | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Manufaktur di Surakarta. | Variabel Bebas: Kepemimpinan Transformasional Variabel Terikat: Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja | Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai perusahaan manufaktur di Surakarta, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,489 didukung nilai t hitung sebesar 2,962, sementara t tabel sebesar 2,021 atau $2,962 > 2,021$ |
| 4 | Keswara, Dhanu (2005) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Royal Palace Bandung | Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan Variabel Terikat: Motivasi Kerja | Hasil yang diperoleh dari perhitungan Rank Spearman, menunjukkan bahwa antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh yang besar yaitu sebesar $(rs)=0,53$ terdapat pengaruh yang kuat/tinggi |
| 5 | Rasyad, Bahagia | Pengaruh Motivasi dan | Variabel Bebas: | Dengan (korelasi) positif |

| | | | | |
|---|------------------------------|---|--|---|
| | (2004) | Kopetensi dengan Kinerja Pegawai Pelaksana Pelayanan Penerimaan Pajak Daerah pada kantor Pembendaharaan dan Kas Daerah Kotamadya Jakarta Utara Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta | Motivasi, dan Kopetensi. Variabel Terikat: Kinerja | antara motivasi kerja (X_1) dengan kinerja pegawai (Y). |
| 6 | Santoso, Trimo (2004) | Pengaruh Organisasi Pembelajaran dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan Kota Depok | Variabel Bebas: Organisasi Pembelajaran dan Motivasi Variabel terikat: Kinerja | Hasil dari perhitungan diketahui signifikan korelasi antara variabel motivasi kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) yang ditunjukkan melalui koefisien korelasinya 0,793 dan determinasinya sebesar 62,88%. |
| 7 | Sulistiyo, Imam (2004) | Huungan Antara Pengetahuan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Ketua Bada Perwakilan Desa (BPD) dalam Penyelenggaraan pemerintahan Desa di Kabupaten Pematang | Variabel Bebas: Pengetahuan dan Motivasi Variabel terikat: Kinerja | Hasil analisis diketahui terdapat pengaruh (korelasi) positif antara motivasi kerja dengan kinerja ketua Badan Perwakilan Desa yang korelasinya $r_{y12} = 0,788$. |
| 8 | Simatupang, Agussalim (2006) | Pengaruh Diklat Teknis Pemegang kas dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pemegang Kas di lingkungan Pemerintahan Kota Padangsidimpuan | Variabel Bebas: Diklat Teknis dan Motivasi Variabel Terikat: Kinerja | Hasil dari penelitian adalah sebagai berikut koefisien korelasinya di temukan $t = 1,971$ |
| 9 | Halimuddin (2003) | Analisis Pengaruh antara Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Aceh Utara | Variabel Bebas: Kepemimpinan Variabel Terikat: Motivasi Kerja | Dengan menggunakan rumus korelasi <i>product moment</i> dari Pearson dapat di hasil $r_{yx} = 0,856$, dan r tabel + 0,404, dengan demikian r hitung lebih besar dari pada r tabel ($0,856 > 0,404$) maka koefisien korelasi sebesar 0,856 signifikan. Setelah dikonsultasikan dengan Tabel Pedoman untuk |

| | | | | |
|----|-----------------------------|---|--|---|
| | | | | memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi, maka koefisien korelasi yang ditemukan sangat kuat. |
| 10 | Abidin (2007) | Pengaruh Antara Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai pada Biro Pengaruh Masyarakat dan Protokol pemerintah Provinsi DKI Jakarta | Variabel Bebas: Iklim Organisasi dan Motivasi Variabel Terikat: Kinerja Pegawai | Adanya pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y) yang “sedang” (0,56), sedangkan perhitungan presentase diperoleh 73% dengan demikian maka motivasi kerja mempengaruhi secara terus menerus antara pimpinan kepada bawahannya sehingga bawahan akan termotivasi menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. |
| 11 | Handayani, Tri (2008) | Analisis Pengaruh kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Tangga Kepresidenan | Variabel Bebas: Kepemimpinan dan Motivasi Variabel Terikat: Kinerja Pegawai | Hasil dari perhitungan pada variabel motivasi kerja, terlihat bahwa nilai t hitung pada X_2 -Y untuk total sampel sejumlah 75 sebesar 4,182 dengan nilai F hitung sebesar 17,489 pada tingkat signifikan sebesar 0,000. Oleh karena $4,182 > 2,000$ serta $17,489 > 3,980$ pada saat 0,000, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja pegawai. Lebih dari itu, nilai t hitung dan F hitung pada X_2 -Y telah memenuhi syarat signifikan 0,01 ($0,000 < 0,01$), dimana t hitung = 4,182 > t tabel = 2,660 dan nilai F hitung = 17,489 > F tabel = 7,010. |
| 12 | Sakti Murniati, Dewi (2005) | Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan | Variabel Bebas: Kepemimpinan dan | Dari hasil analisis r_{X_1Y} sebesar 0,722, sedangkan |

| | | | | |
|----|----------------|--|---|--|
| | | Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Penilaian Keamanan Pangan Badan Pengawas Obat dan Makanan | Motivasi Variabel Terikat: Kinerja Pegawai | determinasinya adalah 52,13%, artinya variabel kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 53,13% sedangkan 46,87% dipengaruhi oleh variabel lain. Dan dari analisis koefisien korelasi r_{X_2Y} sebesar 0,821 sedangkan koefisien determinasi adalah 67,40%. Artinya variabel motivasi mempengaruhi variabel kinerja pegawai. |
| 13 | Peturun (2007) | Pengaruh Persepsi Aparatur tentang Konflik Antara Eksekutif dengan Legislatif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintahan Daerah Provinsi Lampung | Variabel Terikat (Y) Kinerja Aparatur; Variabel Bebas (X_1) Cara Pandang, (X_2) peran pimpinan unit kerja dan (X_3) Ekspatasi Aparatur. | Menggunakan alat analisis Model Regresi Binary Berganda Logistik. Dengan hasil variabel (X_2) Peran Pimpinan Unit Kerja yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. |

Dari tabel 1 di atas dapat disimpulkan bahwa nomor 1-12 memiliki persamaan dalam Variabel Terikat maupun Bebas. Adapun untuk nomor 13 memiliki persamaan dalam alat analisis yang berupa Model Regresi Binary Berganda Logistik.