

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengelolaan SDM Aparatur

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi apapun, apakah organisasi berorientasi laba maupun nirlaba, termasuk organisasi publik. Agar SDM dalam organisasi ini dapat bekerja secara efektif untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi, maka SDM perlu dikelola dengan pola manajemen, yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2001): "Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu."²⁵

Sedangkan menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dalam Sastrohadiwiryo (2004) adalah sebagai berikut:

"Management is the process of planning, organizing, Leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals" (Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi).²⁶

²⁵ Malayu S.P. Hasibuan (2), 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta, PT. Toko Gunung Agung, hlm. 2

²⁶ B. Siswanto Sastrohadiwiryo, 2004, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara, hlm. 2

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan dalam rangka mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cabang ilmu manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini perhatiannya lebih difokuskan pada bagaimana mengelola sumber daya manusia sebaik-baiknya. Unsur *men* dalam unsur *management* ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.²⁷

Di dalam penyelenggaraan pemerintahan, istilah kepegawaian juga mengacu pada pengelolaan manusia di dalam organisasi. Pendapat Dimock dan Dimock mengenai hal tersebut, yaitu : "Kepegawaian dipakai dalam dua arti. Yang pertama, menunjuk kepada semua pegawai suatu perusahaan/organisasi, dan yang kedua, menuliskan prosedur-prosedur administratif mengenai pengupahan, pengaturan dan penggantian pegawai."²⁸

Selanjutnya, untuk mendapat pengertian yang jelas, di bawah ini penulis akan mengemukakan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pendapat para ahli.

Manullang, mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut : "Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan

²⁷ T. Hani Handoko, 2004, *Manajemen*, Yogyakarta, BPFE-UGM, hlm. 3

²⁸ Marshall Dimock dan Glade Dimock, 1996, *Administrasi Negara*, Terjemahan: Husni Thamrin Pane, Jakarta, Aksara Baru, hlm. 217

organisasi dapat direalisasikan secara daya guna sekaligus adanya keghairahan bekerja dari para pekerja".²⁹

Selanjutnya, menurut Werther dan Davis (1996), pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

*"The purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization. This purpose guides the study and practice of human resource management, also commonly called personnel management. The study of human management describes what human resource manager do and what they should do. In practice, this definition demands action that enhance the contribution of people to productivity."*³⁰

Pengertian di atas dapat diartikan bahwa tujuan daripada manajemen sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki sumbangan produktif orang untuk organisasi. Tujuan ini menuntun untuk mempelajari dan praktek manajemen sumber daya manusia, dan juga biasanya disebut manajemen personalia. Mempelajari manajemen sumber daya manusia menggambarkan apa yang dikerjakan manajer dan apa yang mereka harus kerjakan.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa sebenarnya di antara pemahaman di atas tidak terdapat perbedaan yang prinsipil. Pada dasarnya mereka menitikberatkan kepada masalah sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia ini sebagai seni dan ilmu memperoleh, mewujudkan dan memanfaatkannya di samping sebagai perencanaan, pengorganisasian, pemberian balas jasa (kompensasi), pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja yang

²⁹ M. Manullang, 1990, *Manajemen Personalia*, Jakarta, Ghalia Indonesia, hlm. 12

³⁰ William B. Werther, Jr. dan Keith Davis, 1996, *Human Resources Management*, New Jersey: McGraw-Hill, Inc., hlm. 9

ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Di dalam bidang manajemen sumber daya manusia ini, yang sangat menitikberatkan kepada masalah-masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja, harus mampu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik agar permasalahan tersebut dapat dipecahkan. Sebab apabila manajemen sumber daya manusia tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik akan menimbulkan ketidakpuasan dari para pegawai, sehingga tujuan dari organisasi tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Namun sebaliknya, apabila manajemen sumber daya manusia dapat menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik, maka organisasi di dalam mendapatkan pegawainya akan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kepuasan pegawai akan dapat terpenuhi juga, sehingga dengan demikian tujuan organisasi akan mudah tercapai.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007), sebagai berikut:³¹

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan

³¹ Malayu S.P. Hasibuan (1), *Op.cit*, hlm. 21-23

dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan berkerja secara efektif dan efisien dalam membantu tecapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati semua peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penatikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan konsistensi internal dan eksternal.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada konsistensi internal dan eksternal.

10. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan (*discipline*) merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang RI No.16 Tahun 1964.

Dari fungsi-fungsi di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa betapa pentingnya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia bagi organisasi dan organisasi di dalam memecahkan masalah-masalah kepegawaian, dimana pegawai merupakan sumber daya yang potensial dan

sebagai kekayaan organisasi yang paling berharga di dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa asing yaitu *movere* yang artinya kurang lebih menggerakkan. Motivasi biasanya dikaitkan dengan kebutuhan dalam kehidupan organisasi. Motivasi merupakan hal yang sangat penting baik bagi pegawai, pimpinan atau siapa saja yang berkaitan dengan sumber daya manusia, tetapi seringkali tidak mudah untuk dilaksanakan.

Moekijat (1995) mengartikan motivasi kerja sebagai berikut:

- a. Motivasi adalah setiap perasaan akan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan orang, sehingga individu didorong untuk bertindak.
- b. Motivasi adalah pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku.
- c. Motivasi adalah proses-proses dalam organisasi yang menentukan gerakan-gerakan atau perilaku individu kepada tujuan.³²

Moekijat (1995) juga menyatakan, bahwa motivasi meliputi insentif-insentif *financial* dan *non financial*. Motivasi mengandung rencana-rencana insentif langsung maupun insentif tidak langsung. Kesejahteraan sosial dan pelayanan pegawai (*employee service*) merupakan insentif-insentif finansial secara tidak langsung yang penting. Insentif-insentif non finansial adalah misalnya hubungan yang baik antara pegawai dan

³² Moekijat, 1995, *Manajemen Kepegawaian*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, hlm. 330

pekerjaannya, pegawai dan kelompok kerjanya, lingkungan kerja dan sebagainya.³³

Selanjutnya menurut Manullang (1990), pengertian motivasi kerja adalah sebagai berikut : “Motivasi kerja pegawai adalah suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini pegawai, untuk mengambil tindakan-tindakan.”³⁴

Selanjutnya menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (2007), pengertian motivasi kerja adalah :

“Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behaviour result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives.”

“Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.”³⁵

Pendapat Robbins (2001) menyebutkan, bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.³⁶ Menurut Fattah (2003), kerja merupakan kegiatan dalam melakukan sesuatu. Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.³⁷ Seseorang yang

³³ *Ibid.*

³⁴ M. Manullang. *Loc.cit.*

³⁵ Flippo, Edwin B., dalam Malayu SP. Hasibuan (1). *Loc.cit.*

³⁶ Robbins, *Op.cit*, hlm. 166

³⁷ Nanang Fattah, *Loc.cit*

termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya membantu mencapai tujuan-tujuan pentingnya.³⁸

Sedangkan menurut Hasibuan sendiri, motivasi kerja adalah: "Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan."³⁹

Dengan demikian pada dasarnya motivasi kerja pegawai berarti pendorong dalam melakukan suatu pekerjaan. Untuk memunculkan motivasi, maka merupakan keharusan bagi pimpinan untuk mengenali dan memunculkan motif-motif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang memberi kepuasan dan yang memberi dorongan kerja yang kuat di dalam diri pegawai ini.

2. Indikator-indikator Motivasi Kerja

Seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kerja pegawai, tentunya harus berdasarkan pada unsur-unsur motivasi kerja pegawai. Berdasarkan pada pendekatan teori Herzberg tentang motivasi dan kepuasan kerja, sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (2001) adalah sebagai berikut:

- a. *Need of Achievement* (Kebutuhan prestasi) yaitu agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil.

³⁸ Davis dan Newstrom, *Op.cit*, hlm. 158

³⁹ *Ibid.* hlm. 158

- b. *Recognition* (Pengakuan) yaitu pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu sebagai berikut:
 - 1) Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya.
 - 2) Memberi surat penghargaan.
 - 3) Memberi hadiah berupa uang tunai
 - 4) Memberi kenaikan atau promosi jabatan.
- c. *Responsibilities* (Tanggung jawab) yaitu pimpinan harus menghindari supervisi yang ketat dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.
- d. *The work self* (Pekerjaan ini sendiri) yaitu yang pimpinan membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan dan berusaha menghindarkan kebosanan dalam pekerjaannya serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.
- e. *Advancement* (Pengembangan) yaitu agar faktor *advancement* benar-benar berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan lebih bertanggung jawab. Bila hal ini sudah dilakukan selanjutnya pimpinan memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan berupa kenaikan pangkat atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.⁴⁰

Menurut Hasibuan (2001), tujuan-tujuan adanya pemberian motivasi

kerja adalah untuk :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- b. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- c. Mempertahankan kestabilan pegawai organisasi
- d. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
- e. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.⁴¹

⁴⁰ Robbins. *Op.cit.* hlm 152-153

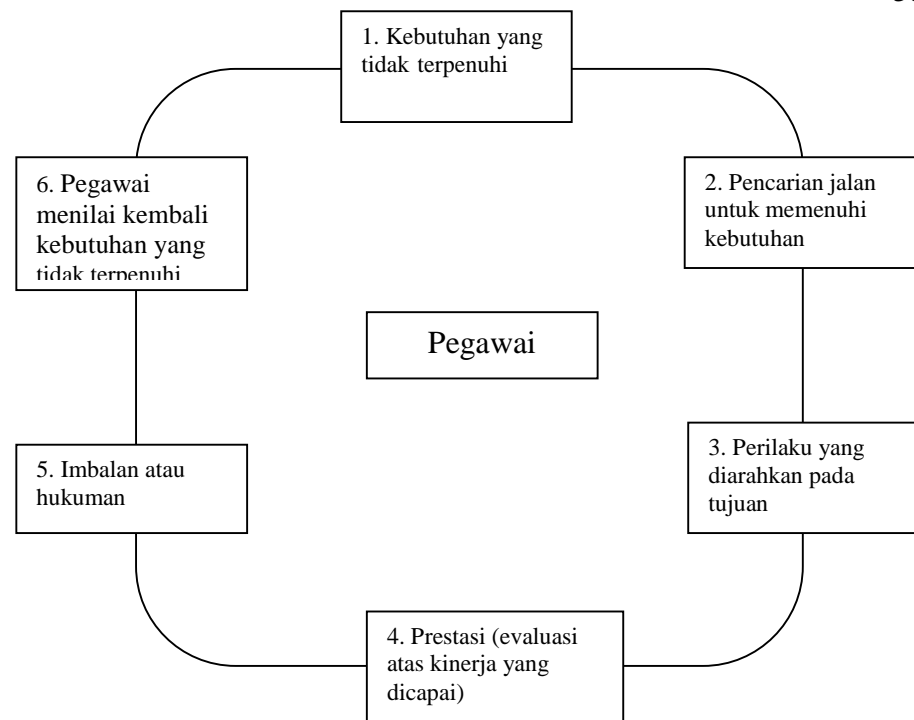
⁴¹ Malayu SP. Hasibuan (2). *Op.cit.* hlm. 161

Berdasarkan pengertian yang diuraikan di atas terlihat betapa pentingnya peranan motivasi dari seorang pimpinan dengan tujuan-tujuan sebagaimana dikemukakan di atas, terutama dalam mempengaruhi prestasi kerja bawahannya.

3. Proses Motivasi Kerja

Proses motivasi diawali dengan adanya kebutuhan yang menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada suatu waktu tertentu. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menyebabkan orang mulai mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dengan memilih tindakan untuk mencapai perilaku atau tindakan terhadap evaluasi.

Hasil terhadap evaluasi tersebut dipakai untuk menetapkan imbalan atau hukuman, jika ada hasil yang tidak memuaskan, misalnya jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, maka diadakan peninjauan kembali, demikian seterusnya proses ini kembali berulang dari awal hingga membentuk pola melingkar, seperti gambar berikut ini :



Gambar 3. Proses motivasi : pola awal
 Sumber : Gibson *et.al*, 2000:188

4. Teori-teori Motivasi

Terdapat banyak sekali teori yang membahas tentang motivasi, di antaranya:

a. Maslow's Need Hierarchy Theory

Hierarki kebutuhan ini mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku/bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya

sampai tingkat kebutuhan kelima. Dasar Teori Hierarki Kebutuhan adalah :

- 1) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- 2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat *motivator* bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi *motivator*.

3) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki yakni :

a) *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makanan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

b) *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk. *Pertama*, kebutuhan akan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. *Kedua*, kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja.

c) *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial)

Adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

d) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau *prestise*)

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri dari pengakuan serta penghargaan *prestise* dari pegawai dan masyarakat lingkungannya.

e) *Self actualization*

Adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal, untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha untuk memenuhi kebutuhannya yang lebih pokok sebelum mengarahkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang lain.

b. **Herzberg's Two Factors Theory**

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors*. Faktor pemeliharaan ini berhubungan

dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan 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 dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, dan bermacam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* = faktor higienis) dan tingkat absensi serta *turnover* pegawai akan meningkat.

- 2) Faktor pemelihara (*satisfiers*), yaitu menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators* yang meliputi 7 hal yaitu: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pengembangan potensi individu.

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya yakni kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk

melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Menurut Herzberg, cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan ke dalam pekerjaan mereka.

c. **Teori X dan Y McGregor**

Teori ini didasarkan pada asumsi, bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

1) Teori X

Asumsi-asumsi dalam teori X adalah meliputi:

- a) Rata-rata pegawai itu malas dan tidak suka bekerja.
- b) Umumnya pegawai tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambing-hitamkan orang lain.
- c) Pegawai lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya.
- d) Pegawai lebih mementingkan diri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Jenis motivasi yang diterapkan adalah kecenderungan kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hubungan yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter, sedang gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

2) Teori Y

Asumsi-asumsi dalam teori Y adalah meliputi:

- a) Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik untuk bekerja adalah yang wajar sebagai bermain maupun istirahat.
- b) Manusia akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama.
- c) Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang layak, tidak hanya menerima tanggung jawab tetapi juga mencari tanggung jawab.
- d) Kemampuan untuk melaksanakan kreativitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi untuk memecahkan persoalan-persoalan organisasi adalah tersebar luas dan bukan sempit dalam masyarakat.
- e) Di bawah kondisi kehidupan modern, kemampuan intelektual dari rata-rata manusia hanyalah dimanfaatkan sebagian saja.

Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

d. *Expectancy Theory Victor Vroom*

Victor Vroom menyebutkan bahwa : "*Motivation to work result from expectancy times instrumentality time valance*". Menurut pengertian tersebut, motivasi dapat dirumuskan ke dalam suatu formula, yaitu :

$$\mathbf{M = V \times I \times E}$$

Di mana : $M = Motivation$, $I = Instrumentality$, $E = Expectancy$ dan $V = Valence$

Expectancy adalah kemungkinan yang dirasakan oleh seseorang individu bahwa suatu tingkat untuk kerja tertentu dapat menghasilkan suatu imbalan. *Instrumentality* merupakan suatu hubungan yang diperkirakan oleh individu yang akan terjadi dari tingkat untuk kerja dan imbalan (*reward*).

Valence adalah preferensi atau nilai yang diberikan individu terhadap suatu imbalan, baik imbalan yang bersifat intrinsik maupun imbalan yang bersifat ekstrinsik.

C. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting, bukan saja karena ada kaitannya langsung dengan jumlah penghasilan yang diterima oleh setiap pegawai untuk jangka waktu tertentu, seperti satu jam, satu hari, satu bulan dan seterusnya, akan tetapi dikarenakan adanya kehidupan bagi kelangsungan hidup organisasi.

Davis dan Newstrom (2003) terjemahan Agus Dharma mengemukakan pengertian prestasi kerja sebagai berikut : “Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”⁴²

⁴² Davis dan Newstrom. *Op.cit.* hlm. 124

Selanjutnya pengertian prestasi kerja atau kinerja menurut Hasibuan (2007) adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”⁴³

Dalam definisi yang lebih singkat, Lawler dan Porter yang dikutip oleh As’ad (1998) , menyatakan bahwa kinerja ialah “*successfull role achievement*” atau pencapaian peran yang sukses, yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.⁴⁴

Bernardin dan Russel (1998) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*”⁴⁵ (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Kemudian prestasi kerja pegawai menurut Prayono (1997) adalah sebagai berikut : “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dan memenuhi syarat tertentu dengan cara yang wajar dan dalam keadaan yang normal serta menunjukkan dengan cepat terdapat pencapaian tujuan organisasi.”⁴⁶

⁴³ Malayu SP. Hasibuan (1). *Op.cit.* hlm. 93

⁴⁴ Moh. As’ad, 1998, *Psikologi Industri (Seri Ilmu Sumber Daya Manusia)*, Yogyakarta. PT.Liberty, hlm. 47-48

⁴⁵ Bernardin dan Russel, 1998, *Human Resources Management: An Experiential Approach*, Singapore, McGraw Hill, Inc., hlm. 378

⁴⁶ Prayono, 1997, *Manajemen Kinerja*, Cetakan Pertama, Jakarta, Bumi Aksara, hlm. 64

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prestasi kerja pegawai adalah suatu hasil dari pelaksanaan kegiatannya dalam organisasi, di mana pelaksanaan kegiatannya itu baik buruknya tergantung dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dan semangatnya dalam bekerja.

2. Indikator-Indikator Prestasi Kerja Pegawai

Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja pegawai dalam suatu organisasi mungkin dapat berbeda-beda sesuai dengan karakteristik pekerjaan, tujuan dan sasaran pekerjaan, dan faktor-faktor penting lain dalam organisasi bersangkutan. Namun secara umum, menurut Davis dan Newstrom (2003) terjemahan Agus Dharma, bahwa faktor-faktor atau indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja adalah sebagai berikut :

- a. Ketetapan waktu
Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketetapan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- b. Kualitas
Yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Kuantitas
Yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.⁴⁷

⁴⁷ Davis dan Newstrom, *Op.cit.* hlm. 355

Terdapat pula unsur-unsur penilaian yang lebih dititikberatkan pada “proses” keseluruhan dari pelaksanaan tugas seorang pegawai. Unsur-unsur tersebut umumnya digunakan dalam proses penilaian prestasi kerja. Pemilihan faktor-faktor yang biasa dipakai dalam penilaian merupakan hal yang tidak mudah dan memerlukan suatu pertimbangan yang matang dari pihak manajemen. Faktor-faktor yang dinilai dari seorang pegawai menurut Wursanto (1997) pada garis besarnya yaitu : kesetiaan, prestasi kerja itu sendiri, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa atau inisiatif, dan faktor kepemimpinan.⁴⁸

Untuk mengukur prestasi kerja pegawai menurut Mitchel yang dikutip oleh Sedarmayanti memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja (*quality of work*)
- b. Ketepatan waktu (*promptness*)
- c. Inisiatif (*initiative*)
- d. Kemampuan (*capability*)
- e. Komunikasi (*communication*)⁴⁹

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kelima indikator yang dikemukakan oleh Mitchel sebagaimana dijelaskan di atas, dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Kualitas Kerja (*quality of work*)

Kualitas kerja adalah mutu yang dihasilkan berhubungan dengan baik atau tidaknya hasil pekerjaan yang telah dicapai. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk atau hasil kerja yang memenuhi keinginan organisasi atau pihak yang menerima manfaat dari

⁴⁸ I.G. Wursanto, 1997, *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*, Jakarta, Gunung Agung, hlm. 90

⁴⁹ Sedarmayanti, *Op.cit*, hlm. 50

pekerjaan. Kualitas dapat juga dikatakan sebagai sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

b. Ketepatan waktu (*promptness*)

Ketepatan waktu berkaitan dengan sesuai atau tidak sesuainya waktu penyelesaian suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Organisasi ataupun organisasi senantiasa memiliki standar tertentu untuk setiap pekerjaan, dimana pada kondisi normal berapa lama waktunya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, pegawai diharapkan dapat memanfaatkan waktu seefektif mungkin, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Dengan begitu, maka pekerjaan akan berjalan lancar atau tidak mengganggu pekerjaan lainnya.

c. Inisiatif (*initiative*)

Inisiatif berkaitan dengan sikap pegawai dalam bekerja atau menyelesaikan suatu pekerjaan, yaitu apakah memiliki inisiatif atau tidak untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik atau optimal. Pekerjaan yang bersifat rutin seringkali membosankan, dan hal tersebut dapat menimbulkan rendahnya semangat dalam bekerja. Pegawai yang memiliki inisiatif biasanya akan memiliki cara tersendiri agar pekerjaan tidak terasa membosankan.

Inisiatif juga berkaitan dengan bagaimana pekerjaan berlangsung tanpa selalu berada dalam pengawasan pimpinan. Seorang pimpinan harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, dengan memberikan kebebasan agar bawahannya

secara aktif memikirkan dan menyelesaikan tugasnya masing-masing, tidak sekedar bergantung kepada keputusan atasan. Jika pegawai memiliki inisiatif, maka pekerjaan tidak selalu harus berada dalam ketatnya pengawasan pimpinan.

d. Kemampuan (*capability*)

Kemampuan yang dimaksud disini adalah kemampuan profesional seorang pegawai. Hal ini lebih terinci lagi dalam kaitannya dengan kecakapan, sikap mental dan unsur fisik yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.

Kemampuan yang baik dari seorang pegawai menghasilkan pegawai yang produktif. Pribadi pegawai yang produktif adalah pribadi yang yakin akan kemampuan dirinya, yang dalam istilah psikologi disebut sebagai orang yang memiliki rasa percaya diri (*self confidence*), harga diri (*self esteem*) dan konsep diri (*self concept*) yang tinggi. Kemampuan pegawai juga ukuran bagi kreativitas yang dimiliki pegawai.

e. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi berkaitan dengan bagaimana kelancaran dalam berinteraksi atau berhubungan antara sesama rekan kerja, antara atasan dan bawahan, dengan kata lain hubungan vertikal maupun horisontal. Komunikasi dalam organisasi sangat penting karena menentukan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Seorang pimpinan dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengemukakan saran dan pendapatnya. Pimpinan

mengajak para bawahannya untuk ikut berpartisipasi dalam memecahkan persoalan yang dihadapi dalam pekerjaan.

Apabila komunikasi berlangsung baik dalam organisasi, maka memungkinkan informasi mengalir ke setiap orang yang ada dalam organisasi dengan baik pula. Melalui informasi tersebut, pegawai dapat mengambil tindakan yang diperlukan dan menyelesaikan pekerjaan lebih lancar.

D. Efektivitas Organisasi

1. Pengertian Efektivitas

Secara umum, pengertian efektivitas menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisiensi, meskipun ada perbedaan di antara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat bagaimana cara mencapai hasil itu dengan membandingkan antara *input* dan *output*nya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Etzioni (1985) yang dialihbahasakan oleh Suryatim sebagai berikut: “Organisasi dibentuk agar dapat menjadi unit sosial yang efektif dan efisien. Efektivitas diukur dari tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya, sedangkan efisiensi organisasi dikaji dari segi jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu unit keluaran.”⁵⁰

Pengertian di atas menunjukkan bahwa efektivitas secara umum dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya

⁵⁰ Amitai Etzioni, 1985, *Organisasi-Organisasi Modern*. Alih Bahasa: Suryatim, Jakarta, Universitas Indonesia Press, hlm. 3

secara tepat melalui orang-orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Hal ini juga terungkap dalam pendapat Handayani (1996), yang mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”⁵¹

Penulis lain menekankan efektivitas dari segi pengambilan keputusan secara efektif, di mana pengambilan keputusan secara efektif memerlukan kemampuan untuk menganalisis arah alternatif yang digunakan untuk mencapai tujuan. Seleksi secara rasional atas arah tindakan memerlukan kemampuan pengambilan keputusan untuk mengumpulkan informasi dan melakukan analisis. Analisis dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai keadaan dan batasan yang ada, sehingga alternatifnya mempunyai arah yang jelas terhadap tujuan yang ingin dicapai. Efektivitas dengan penekanan pada unit keputusan ini misalnya dikemukakan oleh Koontz, *et.al* (1985) sebagai berikut :

“Pengambilan keputusan secara efektif memerlukan seleksi secara rasional arah tindakan. Oleh karena itu, kondisi tertentu perlu ditinjau sebelum bertindak secara rasional yaitu :

- a. Berusaha mencapai tujuan yang tidak bisa didapatkan tanpa tindakan positif
- b. Mempunyai pengertian yang jelas mengenai arah-arah alternatif dengan mana suatu tujuan dapat dicapai dalam keadaan dan batasan-batasan yang ada.
- c. Mempunyai informasi dan kemampuan untuk menganalisis dan menilai alternatif dari sudut tujuan yang mau dicapai

⁵¹ Soewarno Handayani, 1996, *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta, Gunung Agung, hlm. 16

- d. Mempunyai keinginan untuk mencapai penyelesaian yang paling baik dengan menyeleksi yang paling memuaskan pencapaian cita-cita.⁵²

Dengan demikian, konsep efektivitas merupakan suatu keberhasilan dalam mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Ukuran bagi keberhasilan pencapaian tujuan ini bisa beragam. Gibson *et.al* (2000) menyatakan, bahwa efektivitas dapat dipilah menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. Efektivitas Individu; Sumber-sumber efektivitas individu mencakup beberapa hal antara lain kemampuan, keahlian, pengetahuan, sikap, motivasi dan stress.
- b. Efektivitas Kelompok; Sebab-sebab dari efektivitas kelompok mencakup beberapa hal di antaranya kepaduan, kepemimpinan, struktur, status, peranan dan norma-norma.⁵³
- c. Efektivitas Organisasi; Sumber atau sebab-sebab dari efektivitas organisasi mencakup lingkungan, teknologi, pilihan strategis, struktur, proses dan kebudayaan.

Untuk memfokuskan perhatian pada lingkup penelitian ini, yaitu untuk pemahaman mengenai efektivitas kerja, perlu dikemukakan lebih lanjut mengenai pengertian efektivitas kerja tersebut. Menurut Siagian (2007) adalah sebagai berikut : “Efektivitas kerja berarti suatu penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditetapkan. Artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak hal ini sangat tergantung bilamana tugas itu diselesaikan dan tidaknya terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakan dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.”⁵⁴

⁵² Harold Koontz, Cyrill O'Donnell, dan Heinz Weichrich, 1985, *Essential of Management*. Fourth Edition. (New York – USA, McGraw-Hill Book, hlm. 172

⁵³ James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, 2000, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I. Alihbahasa: Nunuk Adriani, Jakarta, Erlangga, hlm. 14-16

⁵⁴ Siagian. *Op.cit.* hlm. 151

Gordon (1991) sebagaimana diterjemahkan oleh Susilo

menyebutkan pengertian efektivitas kerja sebagai berikut :

“Efektivitas kerja adalah suatu hasil yang diperoleh setiap pekerja dengan menggunakan sumber daya yang terbatas untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, membandingkan sasaran yang akan dicapai dengan hasil nyata yang dicapai setelah pekerjaan tersebut selesai dikerjakan.”⁵⁵

Pengertian-pengertian efektivitas organisasi dan efektivitas kerja di atas menekankan bahwa efektivitas organisasi merupakan suatu keberhasilan dari organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diharapkan, di mana tujuan dan sasaran itu adalah tercapainya tujuan organisasi yang telah disepakati sebelumnya.

2. Pengukuran Efektivitas Organisasi

Pada dasarnya, penilaian tentang efektivitas kerja bersandar pada penilaian prestasi kerja setiap karyawan yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Walaupun demikian, hal tersebut perlu dikemukakan lebih jauh, mengingat prestasi seseorang yang termasuk baik sekalipun belum berarti efektif bagi organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, sejumlah ahli telah merumuskan ukuran-ukuran yang dipergunakan untuk menjelaskan efektivitas organisasi. Dalam konsep organisatoris ini, Steers (1995) sebagaimana dialihbahasakan oleh Magdalena Jamin menyebutkan 5 (lima) indikator untuk mengukur efektivitas organisasi, yaitu:

⁵⁵ Judith R. Gordon, 1991, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Third Edition, USA, Carrol School of Management Boston College, hlm. 743

- a. Kemampuan menyesuaikan diri, keluwesan
- b. Produktivitas
- c. Kepuasan kerja
- d. Kemampuan berlabar
- e. Pencarian sumber daya.⁵⁶

B.S Georgepoulos dan A.S Tannenbaum sebagaimana dikutip oleh

Indrawijaya (2000) menyatakan bahwa :

“Suatu pendekatan yang dapat lebih dipertanggungjawabkan, sebagaimana yang diajukan oleh para peneliti, adalah suatu cara pengukuran efektivitas yang mempergunakan beberapa unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi yang berhasil. Hasil studi menunjukkan adanya penggunaan 3 unsur, yaitu: produktivitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan-stress –(dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibilitas (atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern).”⁵⁷

Sedangkan menurut Price (1968), ukuran efektivitas organisasi ada

beberapa kriteria yaitu :

- a. Produktivitas
- b. Konformitas
- c. Semangat
- d. Kemampuan adaptasi
- e. Pelembagaan.⁵⁸

Gibson, *et.al* (2000) menyimpulkan kriteria efektivitas suatu organisasi ke dalam tiga indikator yang didasarkan pada jangka waktu, yaitu :

- a. Efektivitas jangka pendek, meliputi produksi (*production*), efisiensi (*efficiency*), dan kepuasan (*satisfaction*);
- b. Efektivitas jangka menengah, meliputi : kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*) dan mengembangkan diri (*development*);
- c. Efektivitas jangka panjang : keberlangsungan / hidup terus.⁵⁹

⁵⁶ Steers, *Op.cit*, hlm. 50

⁵⁷ Adam Ibrahim Indrawijaya, 2000, *Perilaku Organisasi*, Bandung, PT. Sinar Baru, hlm. 228

⁵⁸ James L. Price, 1968, “The Study of Organizational Effectiveness.”, *Sociological Quarterly*, Volume 13 (1972), hlm. 3-15

⁵⁹ Gibson *et.al*, *Op.cit*, hlm. 27

Sedangkan Lawless, secara terperinci mengemukakan indikator-indikator efektivitas dalam berbagai tingkatannya, yakni dari tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasional. Khusus mengenai efektivitas individu, menurut Lawless meliputi : (1). *Personal Output*; (2). *Creative Output*; (3). *Loyalty Comitment*; (4). *Personal Development*; (5). *Conformity Deviance*, and (6) *Influence on Others*.⁶⁰

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan indikator efektivitas organisasi dengan mengacu pendapat-pendapat di atas terutama Steers (1995), Price (1968) dan Gibson *et.al* (2000). Karena efektivitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah efektivitas dalam organisasi pemerintahan, maka pengukuran efektivitas organisasi tersebut juga akan dikaitkan dengan karakteristik bidang kerja dan tujuan dari organisasi pemerintahan yang diteliti.

E. Hubungan Motivasi, Prestasi Kerja Pegawai dan Efektivitas Organisasi

Setiap organisasi menginginkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Faktor penunjang terpenting keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Agar sumber daya tersebut memberikan sumbangan terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi, ia harus ditempatkan pada tempat yang tepat, diberikan imbalan dan penghargaan yang layak serta faktor-faktor pemotivasi lainnya, yang diharapkan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik.

⁶⁰ David J. Lawless, 1972, *Approach*, New Jersey, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, hlm. 67

Apabila menghendaki agar pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, organisasi tersebut harus mampu membangkitkan motivasi pegawai, yaitu dengan upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pegawai yang disesuaikan dengan kemampuan organisasi atau instansi. Dengan semangat kerja yang tinggi dan peningkatan yang ditunjukkan oleh pegawai, maka salah satu tujuan organisasi atau instansi akan dapat tercapai, khususnya tercapainya peningkatan prestasi kerja pegawai.

Kebutuhan-kebutuhan pegawai beragam bentuk dan sifatnya. Untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pegawai, penulis kemukakan pendapat Flippo (1997) terjemahan Moh Ma'sud sebagai berikut:

“Kebutuhan-kebutuhan yang dibawa manusia ke dalam organisasi menjadi jelas jika kita kaitkan dengan keinginan-keinginan tertentu seperti uang, jaminan pekerjaan, teman sekerja yang menyenangkan, penghargaan dan pujian, pekerjaan yang bermakna, kesempatan untuk maju, kondisi kerja yang baik, perintah yang masuk akal, organisasi yang relevan dan kepemimpinan yang arif dan adil.”⁶¹

Teori maupun pendapat-pendapat yang menyatakan keterkaitan faktor motivasi dengan prestasi kerja pegawai sudah banyak, yaitu bersumber dari teori-teori motivasi dan prestasi kerja itu sendiri. Maslow dalam Robbins (2001) menyatakan, bahwa individu mencoba memuaskan kebutuhan dasar sebelum mengarah pada perilaku ke kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan yang belum terpenuhi itulah yang mengarahkan seseorang untuk berprestasi lebih baik.⁶² Hal ini dikatakan pula dalam teori Aldelfer (teori ERG), bahwa individu yang gagal memuaskan kebutuhan pertumbuhan menjadi frustrasi,

⁶¹ Edwin B. Flippo, 1997, *Manajemen Personalia*, Jilid 2, Alihbahasa: Moh. Mas'ud, Jakarta, PT. Erlangga, hlm. 129

⁶² Robbins, *Op.cit*, hlm. 208

mundur dan memfokuskan kembali perhatian pada kebutuhan yang lebih rendah.

Selanjutnya menurut teori kebutuhan McClelland, bahwa kebutuhan seseorang dipelajari dari budaya masyarakat dan karenanya, pelatihan dan pendidikan dapat meningkatkan dan mempengaruhi kekuatan kebutuhan seseorang. Menurut teori ekspektansi dari Victor Vroom dikutip oleh Cascio (1998), di mana upaya untuk meningkatkan prestasi kerja (*performance*) dipengaruhi usaha (*effort*) yang dilakukan oleh pegawai, di mana usaha tersebut sangat tergantung pada faktor motivasi yang dirasakan pegawai.⁶³

Sutermeister dalam Sedarmayanti (2006) menyatakan, prestasi kerja dipengaruhi oleh antara lain : kemampuan dan keterampilan kerja, penggunaan teknologi, bahan baku, desain dan metode kerja, sistem kerja dan sistem balas jasa. Dari macam-macam faktor penyebab tersebut, motivasi merupakan jembatan penghubung dengan tingkat prestasi kerja yang dicapai.⁶⁴

Zainun (1994) juga menyatakan hal yang sama, bahwa faktor motivasi di samping faktor kemampuan (*capability*) yang dimiliki seseorang, memang merupakan syarat pokok yang istimewa bagi manusia, yang secara langsung berpengaruh terhadap tingkat, mutu dan penampakan kerja atau prestasi kerja (*job performance*).⁶⁵

⁶³ Wayne F. Cascio, 1998, *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work, Life, Profits*. New York : McGraw-Hill Inc. hlm. 238

⁶⁴ Sedarmayanti, *Loc.cit.*

⁶⁵ Buchari Zainun. *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1994) hlm. 50

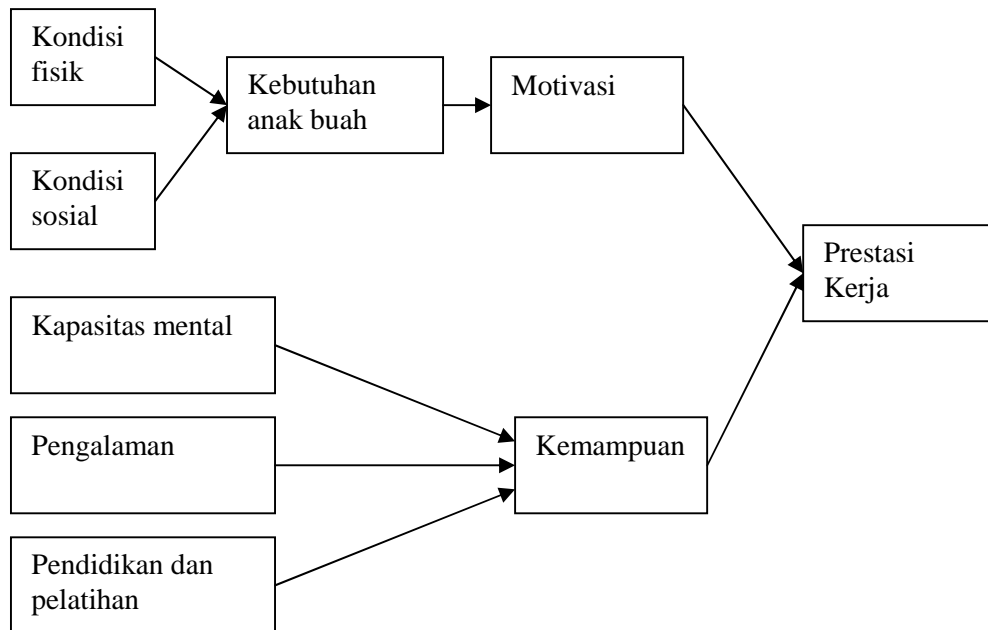
Penjelasan mengenai keterkaitan motivasi dengan prestasi kerja juga dikemukakan oleh Steers, bahwa ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu (1) kemampuan, kepribadian, dan minat kerja; (2) kejelasan dan Penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja; dan (3) tingkat motivasi pekerjaan.⁶⁶

Pendapat lain dikemukakan oleh Martoyo berpendapat bahwa prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Selanjutnya menurut Martoyo, “faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau produktivitas kerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya”.⁶⁷

McLelland dalam Teori Motivasi – Prestasi dengan jelas menghubungkan antara motivasi kerja pegawai dengan prestasi kerja seperti ditunjukkan pada Gambar 4 berikut ini :

⁶⁶ Steers, *Op.cit*, hlm. 19

⁶⁷ Susilo Martoyo, *Op.cit*, hlm. 51



Gambar 4. Hubungan antara prestasi kerja anak buah dengan motivasi dan kemampuan

Sumber : McLelland, dalam Rustandi, 1995:70

Motivasi dan prestasi kerja juga merupakan faktor-faktor yang dapat mendukung efektivitas kerja. Dari perspektif motivasi, karena motivasi adalah keadaan intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya kepada sasaran tertentu⁶⁸. Pemberian motivasi kepada pegawai dapat dilakukan dengan cara memberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan dan prestasi kerja.

⁶⁸ *Ibid*, hlm. 20

Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas. Steers⁶⁹ menyebutkan empat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu:

Tabel 1. Faktor-faktor yang menunjang efektivitas

<p>Karakteristik Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Struktur <ul style="list-style-type: none"> • Desentralisasi • Spesialisasi • Formulasi • Rentang Kendali • Besarnya Organisasi ➤ Teknologi <ul style="list-style-type: none"> • Besarnya unit kerja • Operasi • Bahan • Pengetahuan 	<p>Karakteristik Lingkungan</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ekstern <ul style="list-style-type: none"> • Kekomplekan • Kestabilan • Ketidakstabilan ➤ Intern <ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pada karya • Pekerja sentries • Orientasi pada imbalan hukuman • Keamanan versus resiko • Keterbukaan versus pertahanan
<p>Karakteristik Pekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keterkaitan pada organisasi • Ketertarikan • Kemantapan kerja • Keikatan <p>Prestasi Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivasi tujuan dan keterbukaan • Kemampuan • Kejelasan peran 	<p>Kebikajakan dan praktek manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan tujuan strategis • Pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya • Penciptaan lingkungan prestasi • Proses komunikasi • Kepemimpinan dan pengambilan keputusan • Inovasi dan adaptasi organisasi

Sumber: Richard M Steers (1985:8)

Uraian mengenai empat faktor yang mempengaruhi efektivitas sebagaimana dikemukakan oleh Steers tersebut sebagai berikut :

1. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi

⁶⁹ Steers, *op.cit*, hlm. 209

dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.

3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Menurut pendapat di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa: 1) organisasi terdiri atas berbagai unsur yang saling berkaitan, jika salah satu unsur memiliki kinerja yang buruk, maka akan mempengaruhi kinerja

organisasi secara keseluruhan; 2) Keefektifan membutuhkan kesadaran dan interaksi yang baik dengan lingkungan; 3) kelangsungan hidup organisasi membutuhkan pergantian sumber daya secara terus menerus. Suatu organisasi tidak memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya tetapi apabila suatu organisasi memperhatikan faktor-faktor tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dapat lebih mudah tercapai.

Dari beberapa pendapat di atas, terlihat bahwa motivasi kerja berhubungan dengan prestasi kerja, sehingga untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, maka terlebih dahulu harus ditingkatkan motivasi dalam diri pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor yang menjadi pemicu motivasi itu sendiri seperti gaji dan imbalan, penghargaan, peningkatan karier dan faktor-faktor pemotivasi lainnya. Kemudian, motivasi dan prestasi kerja juga secara teoritis berhubungan dengan efektivitas organisasi, karena pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan baik.

F. Telaah Studi Empiris Sebelumnya

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan motivasi kerja, prestasi kerja dan efektivitas organisasi telah dilakukan baik di dalam maupun di luar negeri. Beberapa penelitian khususnya yang dilakukan di dalam negeri oleh kalangan akademisi di bawah ini digunakan sebagai bahan rujukan sekaligus untuk nanti diperbandingkan hasilnya dengan penelitian penulis.

Tabel 2. Penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan

Peneliti & Jenis Terbitan	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Kesimpulan Penelitian	Persamaan dengan Studi Penulis	Perbedaan dengan Studi Penulis
1	2	3	4	5	6	7
Andri Joko Purnomo, 2006, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang	Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	Efektivitas Organisasi, Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin Pegawai	Menggunakan metode kuantitatif (uji hubungan/korelasi tunggal menggunakan Uji Rank Kendall, sedangkan untuk hubungan/korelasi ganda dengan menggunakan Uji Konkordasi Kendalls)	Secara teoritis maupun secara empiris motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, merupakan faktor penentu efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.	Menganalisis keterkaitan motivasi dan efektivitas organisasi	<ol style="list-style-type: none"> Variabel motivasi diuji pengaruhnya baik secara langsung terhadap variabel efektivitas organisasi maupun tidak langsung melalui variabel prestasi kerja. Kepemimpinan dan disiplin pegawai tidak diteliti.
Dimas Estu Hapsoro, 2008, Tesis, Magister Management UMS Surakarta	Hubungan Kemampuan Pegawai dan Motivasi Pegawai Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dalam Rangka Peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap	Kemampuan, Motivasi Pegawai dan Efektivitas Kerja	Penelitian eksplanatori / kuantitatif (uji hipotesis menggunakan rumus koefisien korelasi dan konkordasi Rank Kendall)	Kemampuan dan motivasi pegawai memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan efektivitas kerja pegawai.	Menganalisis keterkaitan motivasi dan efektivitas organisasi	<ol style="list-style-type: none"> Variabel motivasi diuji pengaruhnya baik secara langsung terhadap variabel efektivitas organisasi maupun tidak langsung melalui variabel prestasi kerja. Kemampuan pegawai tidak diteliti.

1	2	3	4	5	6	7
Achmad Rofai, 2006, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah.	Kepemimpinan, Motivasi karyawan, Kemampuan Personal dan Efektivitas Organisasi.	Penelitian kuantitatif (uji hipotesis menggunakan Koefisien Rank Kendall, Koefisien Konkordasi Kendall dan Koefisien Determinasi)	Secara parsial ada hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal dengan efektivitas organisasi yang signifikan, namun secara simultan hubungannya lemah.	Menganalisis pengaruh faktor motivasi terhadap efektivitas organisasi	1. Motivasi diuji pengaruhnya terhadap efektivitas maupun prestasi kerja. 2. Kepemimpinan dan kemampuan personal tidak diteliti.
Ridho, 2002, Tesis, Magister Management UNSRI Palembang	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di UPTD Balai Perbenihan Tanaman Propinsi Sumatera Selatan	Motivasi kerja, Prestasi Kerja Pegawai	Penelitian kuantitatif (uji hipotesis menggunakan statistik non parametrik test, Rank Spearman <i>Correlation</i>)	Terdapat pengaruh yang sangat besar antara motivasi kerja dengan prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan	Menganalisis pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai	1. Motivasi kerja tidak hanya diuji pengaruhnya terhadap prestasi kerja, tetapi juga efektivitas organisasi 2. Prestasi kerja juga diuji dengan efektivitas organisasi.
Heming Baitullah, 2009, Tesis, Program Pascasarjana USU Medan.	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara Klas-I Medan	Motivasi, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Pegawai	Penelitian deskriptif dan korelasional / kuantitatif (uji hipotesis menggunakan regresi linear berganda)	Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.	Menganalisis pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai	1. Motivasi kerja tidak hanya diuji pengaruhnya terhadap prestasi kerja, tetapi juga efektivitas organisasi 2. Prestasi kerja juga diuji dengan efektivitas organisasi. 3. Kepuasan kerja tidak diteliti

1	2	3	4	5	6	7
Muh Ghufran Faqih, 2004, Tesis, PPS UMS Surakarta	Pengaruh Sikap, Motivasi, dan Iklim Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru Madrasah Aliyah Di Kabupaten Purworejo Propinsi Jawa Tengah Tahun 2004	Sikap, Motivasi, Iklim Kerja, Prestasi Kerja Pegawai	Penelitian deskriptif dan korelasional / kuantitatif (uji hipotesis menggunakan korelasi dan regresi sederhana dan regresi simultan)	Ada pengaruh positif yang signifikan sikap, motivasi dan iklim kerja terhadap prestasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Purworejo Propinsi Jawa Tengah	Menganalisis pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai	1. Motivasi diuji pengaruhnya terhadap prestasi kerja dan terhadap efektivitas organisasi 2. Prestasi kerja juga diuji terhadap efektivitas organisasi. 3. Sikap dan iklim kerja tidak diteliti
Jesaja Ellsa Sengkey, 2000, Tesis, PPS Universitas Gadjahmada, Yogyakarta	Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Ditinjau Dari Sisi Finansial, Psikologi, dan Sosial Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia)	Motivasi (Finansial, Psikologi dan Sosial), Prestasi Kerja	Penelitian kuantitatif (uji hipotesis menggunakan korelasi dan regresi sederhana dan regresi simultan)	Secara keseluruhan terdapat pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap prestasi kerja karyawan.	Menganalisis pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai	1. Motivasi kerja diuji pengaruhnya terhadap prestasi kerja, dan terhadap efektivitas organisasi 2. Prestasi kerja juga diuji dengan efektivitas organisasi.
Hery Yuliyanto, 2002, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.	Analisis Efektivitas Organisasi (Studi Kasus Di Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara)	Iklim Organisasi, Prestasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi.	Penelitian kuantitatif (uji hipotesis menggunakan Koefisien Kendall Tau, Koefisien Konkordasi Kendall Tau)	Ada hubungan efektivitas organisasi dengan iklim organisasi, prestasi kerja dan gaya kepemimpinan.	Menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap efektivitas organisasi.	1. Prestasi kerja diteliti kaitannya dengan motivasi 2. Iklim organisasi dan gaya kepemimpinan tidak diteliti.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh oleh peneliti-peneliti sebelumnya, bahwa secara umum banyak temuan yang menunjukkan adanya keterkaitan secara langsung motivasi kerja dengan prestasi kerja, motivasi kerja dengan efektivitas organisasi ataupun efektivitas kerja serta prestasi kerja dengan efektivitas organisasi, tetapi belum terdapat temuan ketika dua variabel independen motivasi dan prestasi kerja diuji secara serempak dengan efektivitas organisasi. Hal ini di antaranya menjadi pembeda penelitian penulis dengan penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga diharapkan hasil penelitian terutama dapat menjadi literatur yang berguna bagi studi-studi selanjutnya.