

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa, “manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan yang dilakukan oleh anggota organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”

Farida (2017) menyatakan bahwa, “manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengoordinasian/organisasian, pengarahan dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dessler (2015) menyatakan bahwa, “manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan, mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”

Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk melatih, merencanakan, menilai, serta mengendalikan sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan serta mencapai kesejahteraan karyawan pada umumnya.

b. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Farida, (2017) menyatakan bahwa, fungsi dari manajemen sumber daya manusia antara lain sebagai berikut :

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari tentang pentingnya fungsi perencanaan. Perencanaan berarti merencanakan atau menentukan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan/program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b) Pengorganisasian

Organisasi merupakan alat dalam mencapai tujuan, jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang akan dijalankan oleh para karyawan maka manajer perusahaan harus membantu organisasi dengan merancang susunan dari berbagai relasi antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c) Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah melaksanakan pekerjaan dengan jalan memberikan perintah, saran-saran sehingga apa yang telah direncanakan dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

d) Pengawasan

Pengawasan yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan melakukan koreksi apabila

terjadi penyimpangan atau jika diperlukan penyesuaian kembali rencana yang telah dibuat.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia atau perekrutan jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai organisasi. Fungsi ini menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatan tenaga kerja menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja pembahasan formulir lamaran, test psikologi dan wawancara.

b) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui training dan pendidikan yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik.

c) Pemberian Kompensasi Sumber Daya Manusia

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian penghargaan atau reward yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemberian kompensasi ini berhubungan dengan evaluasi atau penilaian prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan.

d) Pengintegrasian Sumber Daya Manusia

Integrasi adalah menyangkut tentang penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat.

e) Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Fungsi ini mengharuskan dilaksanakannya keempat fungsi yang sebelumnya dan perhatian akan difokuskan pada pemeliharaan kondisi dari fisik karyawan (kesehatan dan keselamatan) dan pemeliharaan sikap yang menyangkut (program pelayanan karyawan).

f) Pemutusan Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia

Fungsi ini semakin kompleks dan penuh dengan tantangan karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walaupun habis masa kerjanya, oleh karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat dilakukan tindakan pemutusan hubungan kerja seperti memberikan uang pesangon, uang ganti rugi dan hak pensiun.

2. Motivasi

a. Definisi Motivasi

Syah (2013) mengatakan bahwa, “Motivasi berasal dari kata motif (*motive*) yang memiliki arti dorongan. Dengan demikian motivasi memiliki arti suatu kondisi mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang dilakukan secara sadar”.

Mathis & Jacson dalam Bangun (2012) mengatakan bahwa, “motivasi merupakan hasrat dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan

untuk suatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia”.

Karakteristik motivasi adalah merupakan hal yang sangat penting dan merupakan persepektif dasar dari pendekatan historikal. Untuk itu perlu diidentifikasi dan dijabarkan motivasi tersebut berdasarkan perspektif kebutuhan, serta motivasi juga perlu diidentifikasi dan dijabarkan berdasarkan perspektif proses (Griffin and Moorhead, 2014). Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Manalu (2012) mengatakan bahwa, “dalam lingkup organisasi, Motivasi kerja (*work motivation*) merupakan tekanan psikologis dalam diri seorang yang menentukan arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, maupun tingkat ketahanannya dalam menghadapi hambatan”. Karyawan akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang baik apabila dia memperoleh imbalan (*reward*) yang memadai seperti bonus, penghargaan, ekstra cuti dan sebagainya. Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Made (2019) mengatakan bahwa, “Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya”. Pemahaman tentang motivasi perlu di dasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu

prestasi kerja, sebagai hal yang tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu para manajer organisasi dituntut memiliki kemampuan memotivasi karyawan. Menurut Ratmawati & Herachwati, (2007) mengatakan bahwa, “pemahaman mengenai teori motivasi harus melalui pemahaman tentang teori-teori motivasi seperti misalnya teori kebutuhan (*needs theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), maupun teori keadilan (*equity theory*), dan teori-teori lainnya”.

Berdasarkan pengertian di atas, motivasi dapat diartikan sebagai suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara terarah. Motivasi merupakan tugas manajer untuk mempengaruhi karyawan dalam suatu perusahaan. Melalui paparan batasan motivasi di atas terlihat bahwa tiga hal yang termasuk didalamnya antara lain, upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, seorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya. Hal ini menyebabkan mempertimbangkan upaya dari kualitas tersebut memiliki dampak yang sangat penting bagi perusahaan.

b. Pendekatan-pendekatan Motivasi

Bangun (2012) mengatakan bahwa, “dalam perkembangannya motivasi memiliki beberapa pendekatan” antara lain sebagai berikut :

1) Pendekatan Tradisional

Ferdinand W. Taylor dari manajemen ilmiah (*scientific management school*) dalam model ini yang menjadi titik beratnya

adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Dalam pendekatan ini manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif manajer bisa memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Makin banyak yang di produksi, maka makin semakin banyak insentif yang akan kariawan terima.

2) Pendekatan Hubungan Manusia

Elton mayo mengatakan bahwa, “kebosanan dalam melakukan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi.

3) Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan sumber daya manusia menyatakan bahwa setiap karyawan dimotivasi oleh begitu banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, namun kebutuhan untuk berprestasi dan pekerjaan yang lebih berarti.

4) Pendekatan Kontemporer

Teori kontemporer yang lebih mengedepankan kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatan dalam organisasi.

c. Hakikat Motivasi

Prinsipnya seorang karyawan termotivasi untuk melaksanakan tugas- tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya.

Karyawan adalah manusia, dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (innemeeds) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Namun demikian seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah pada pemuasan kebutuhan karyawan yang di dasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu.

Menurut Manullang dalam Rifaldi (2014) mengatakan bahwa, seorang yang memiliki kebutuhan untuk memenuhi pencapaian akan mempunyai keinginan yang kuat melakukan upaya untuk meraih keberhasilan atau kepuasan yang dicirikan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan yang tidak sama setiap karyawan, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
- b. Feeling dan Emotions yaitu perasaan dan emosi. Seorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan karyawannya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.

- c. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi karyawan itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi karyawan tersebut.
- d. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya karyawan bertanggung jawab kepada atasan akan tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan kemudian diberhentikan. Di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang kurang baik (buruk).

d. Macam-macam Teori Motivasi

1) Teori Motivasi Menurut Abraham Maslow

Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, intrinsic dan extrinsic factor), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian A. Maslow (dalam Siagian, 1996: 149) membuat needs hierarchy theory untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu :

a) *Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)*

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Meningkatnya kemampuan seseorang cenderung mereka berusaha meningkatkan pemuas kebutuhan dengan pergeseran dari kuantitatif ke kualitatif. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan. Misalnya dalam hal sandang. Apabila tingkat kemampuan seseorang masih rendah, kebutuhan akan sandang akan dipuaskan sekedarnya saja. Jumlahnya terbatas dan mutunya pun belum mendapat perhatian utama karena kemampuan untuk itu memang masih terbatas. Akan tetapi bila kemampuan seseorang meningkat, pemuas akan kebutuhan sandang pun akan ditingkatkan, baik sisi jumlah maupun mutunya.

b) *Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs)*

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan pekerjaan seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik

termasuk keamanan seseorang di daerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

c) *Kebutuhan Sosial (Social Needs)*

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi dan demikian ia memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
- 2) Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya itu, setiap manusia merasa dirinya penting, artinya ia memiliki *sense of importance*.
- 3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak akan gagal sering disebut *sense of accomplishment*. Tidak ada orang yang merasa senang apabila ia menemui kegagalan, sebaliknya, ia senang apabila ia menemui keberhasilan.
- 4) Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan (*sense of participation*). Kebutuhan ini sangat terasa dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas

sendiri. Sudah barang tentu bentuk dari partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran.

- 5) *Kebutuhan akan Harga Diri (Esteem Needs)* Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila prestise itu timbul akan menjadikan prestasi seseorang. Akan tetapi tidak selalu demikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu. Dalam kehidupan organisasi banyak fasilitas yang diperoleh seseorang dari organisasi untuk menunjukkan kedudukan statusnya dalam organisasi. Pengalaman menunjukkan bahwa baik dimasyarakat yang masih tradisional maupun di lingkungan masyarakat yang sudah maju, simbol– simbol status tersebut tetap mempunyai makna penting dalam kehidupan berorganisasi.
- 6) *Aktualisasi Diri (Self Actualization)*

Hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung

untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

2) Teori Motivasi Menurut Herzberg

Menurut Herzberg (dalam Hasibuan, 1996: 108), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Hasibuan dalam Rifaldi (2014) mengatakan bahwa, berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a) Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan,

peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain- lainnya.

- c) Seorang karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas, mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

3) Teori Motivasi Menurut McClelland

David McClelland dalam Rifaldi (2014) mengatakan bahwa, “keinginan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hasil penelitian tentang motivasi berprestasi menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan”. Karyawan dengan ciri-ciri motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Karyawan lebih mementingkan kepuasan pada saat target telah tercapai dibandingkan imbalan atas kinerja tersebut. Hal ini bukan berarti mereka tidak mengharapkan imbalan, melainkan mereka menyukai tantangan. Ada tiga macam kebutuhan yang dimiliki oleh setiap individu yaitu:

- a) Kebutuhan berprestasi (*Achievement Motivation*) yang meliputi tanggung jawab pribadi, kebutuhan untuk mencapai prestasi, umpan balik, dan mengambil risiko sedang.
- b) Kebutuhan berkuasa (*Power Motivation*) yang meliputi persaingan, mempengaruhi orang lain.
- c) Kebutuhan berafiliasi (*Affiliation Motivation*) yang meliputi persahabatan, kerjasama, dan perasaan diterima.

Dalam lingkungan pekerjaan, ketiga macam kebutuhan tersebut saling berhubungan, karena setiap karyawan memiliki semua kebutuhan tersebut dengan kadar yang berbeda-beda. Seseorang dapat dilatihkan untuk meningkatkan salah satu dari tiga faktor kebutuhan ini. Misalnya untuk meningkatkan kebutuhan berprestasi kerja, maka karyawan dapat dipertajam tingkat kebutuhan berprestasi dengan menurunkan kebutuhan yang lain.

3. Komponen Motivasi Dalam Penelitian

Untuk memahahi motivasi karyawan dalam penelitian ini digunakan komponen teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland. Adapun komponen tersebut meliputi:

a. Kebutuhan akan pencapaian

1) Definisi Pencapaian

As'ad dalam Murgijanto (2017), kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

As'ad dalam Murgijanto (2017), ciri-ciri kebutuhan pencapaian yang tinggi akan tampak sebagai berikut:

- a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.

- b. Mencari feed back (umpan balik) tentang perbuatannya.
- c. Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya.
- d. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya.

Munandar dalam Murgijanto (2017) mengatakan bahwa, “kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement = nAch*) adalah dorongan yang kuat untuk berhasil, lebih mengejar prestasi pribadi dan bergairah melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya”. Munandar dalam Murgijanto (2017), orang yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi.
- b. Mendapatkan umpan balik atas pekerjaannya.
- c. Memilih pekerjaan yang memiliki resiko sedang/moderat.

2) Indikator pencapaian

Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dibanding sebelumnya. McClelland dalam Hernanda & Mukzam (2018) menyatakan bahwa kebutuhan akan prestasi mempunyai dua indikator, yaitu :

- a. Kemampuan adalah kecakapan dalam menguasai beberapa keahlian yang sudah menjadi bawaan sejak lahir atau dari latihan yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu yang berwujud tindakan.
- b. Kreativitas adalah kemampuan seseorang dalam menciptakan sesuatu yang baru, baik melalui pikiran maupun karya yang berbentuk sesuatu yang baru.

b. Kebutuhan akan kekuasaan

1) Definisi Kekuasaan

Kebutuhan akan Kekuasaan adalah kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain.

Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan dalam kehidupan sehari-hari.

As'ad (2017), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*) merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang

memperdulikan perasaan orang lain. As'ad dalam Murgijanto (2017), ciri-ciri kebutuhan berkuasa yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- a) Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi di mana ia berada.

- b) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- c) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

Menurut As'ad dalam Murgijanto (2017), kebutuhan untuk berkuasaan (*need for power = n Pow*) adalah keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

Menurut Ashar Sunyoto Munandar dalam Murgijanto (2017), orang dengan kebutuhan berkuasa yang besar adalah:

- a) Keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain.
- b) Keinginan untuk mempengaruhi orang lain.
- c) Keinginan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

2) Indikator Kekuasaan

Kebutuhan berkuasa (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.

McClelland dalam Hernanda (2018) mengemukakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan mempunyai dua indikator

penting, yaitu:

- a) Aktualisasi diri adalah tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan kemampuannya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata dalam rangka untuk mendapatkan kekuasaan.

- b) Kekuasaan merupakan kemampuan seseorang dalam memperoleh sesuatu dengan cara yang dikehendaknya.

c. Kebutuhan akan afiliasi

1) Definisi afiliasi

As'ad dalam Murgijanto (2017), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Aff*) merupakan kebutuhan akan kehangatan dan bantuan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

As'ad dalam Murgijanto (2017) mengatakan bahwa, ciri-ciri kebutuhan afiliasi/persahabatan yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- a) Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, daripada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaan itu sendiri.
- b) Melakukan pekerjaannya lebih efektif apabila bekerjasama bersama orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif.
- c) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
- d) Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.

Munandar dalam Murgijanto (2017), kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation = n Aff*) adalah kebutuhan untuk mendapatkan persahabatan, diterima dalam kelompok, menyukai situasi kooperatif dan menghindari konflik.

Munandar dalam Murgijanto (2017), orang dengan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi adalah:

- a) Mempunyai kebutuhan untuk mendapatkan persahabatan.
- b) Keinginan diterima dalam kelompok.
- c) Menyukai situasi kooperatif.
- d) Menghindari konflik.

2) Indikator Afiliasi

Murgijanto (2017) mengatakan bahwa, Afiliasi (*need for affiliation*), yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain. McClelland dalam Siagian dalam Hernanda (2018) Kebutuhan afiliasi mempunyai dua faktor, yaitu:

- a) Gairah kerja adalah perwujudan dari moral dan semangat kerja yang tinggi. Motivasi tersebut muncul jika seseorang tersebut mempunyai niat dan keinginan dalam mengerjakan tugasnya.
- b) Interaksi dengan orang lain adalah suatu komunikasi yang dilakukan dengan orang lain, pada dasarnya setiap individu tidak dapat hidup sendiri dan saling membutuhkan dengan individu yang lain.

Adapun pertimbangan peneliti menggunakan teori ini adalah berdasar dari perbedaan dan perbandingan antara teori

Maslow, teori Herzberg, dan teori McClelland itu sendiri.

Berikut perbedaan dan perbandingan antara teori tersebut:

Teori Maslow lebih cocok untuk karyawan yang kebutuhannya belum terpenuhi secara maksimal. Teori Herzberg lebih terfokus atau tertuju kepada manajer perusahaan untuk memotivasi karyawannya, sedangkan Teori yang dikemukakan McClelland terfokus atau tertuju diberbagai lini organisasi, baik karyawan secara menyeluruh.

4. Perilaku Organisasi

a. Definisi Perilaku Organisasi

Robbins and Judge (2013) memberikan pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, Perilaku Organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi yaitu individu/perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktivitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi.

George & Jones dalam Supartha & Sintaasih (2017) menyatakan perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang mempengaruhi tindakan (*act*) individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya. Dalam hal ini George & Jones (2017), sebagaimana

juga Robbins and Judge (2013) maupun Gordon (2002), memberi gambaran bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi.

Para ahli manajemen menyatakan, pengertian manajemen secara umum adalah suatu usaha mencapai tujuan organisasi dengan bantuan orang lain. Manajemen merupakan pendayagunaan sumber daya manusia (yaitu para karyawan) dengan cara yang paling baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Secara ringkas hal-hal mengenai manajemen dapat diurikan sebagai berikut (Robbins and Judge, 2015). Berbicara mengenai karyawan yang bekerja dalam setiap organisasi pasti memiliki masalah yang begitu berbeda-berebeda.

b. Faktor yang mempengaruhi Perilaku organisasi

Atmosoeprapto dalam Supartha & Sintaasih (2017), mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal seperti berikut:

- 1) Faktor eksternal yang terdiri dari:
 - a) Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal
 - b) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat,

daya beli, untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar

- c) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang ditengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

2) Faktor internal yang terdiri dari:

- a) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi
- b) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
- c) Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan
- d) Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

5. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja

Pengertian dari kinerja menurut Hasibuan dalam Hernanda & Mukzam (2018), yaitu “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Selain itu menurut As'ad dalam Sawitri (2017) “Kinerja atau prestasi kerja (*job performance*) merupakan sebagai kesuksesan dalam melaksanakan pekerjaan atau *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya”.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Tetapi hal ini tidak mudah dilakukan sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja para karyawan. Mangkunegara dalam Negara, Musadieg & Susilo (2014) mengatakan pengertian kinerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Darma dalam Negara, Musadieg & Susilo (2014) Kinerja karyawan adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara dalam Musadieg & Susilo (2014) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- 1) Faktor kemampuan (Internal) Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan

yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

- 2) Motivasi (*Eksternal*) Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Indikator kinerja

Bernadin dan Russel dalam Negara, Musadieg & Susilo (2014) mengatakan bahwa, Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) ada tiga metode yang digunakan dalam rangka pengukuran kinerja para karyawan atau pegawai pada perusahaan, yaitu:

- 1) Mutu atau Kualitas Produk Pada pengukuran ini perusahaan lebih mendasarkan pada tingkat kualitas produk yang telah dihasilkan para pegawai atau karyawannya. Pengukuran melalui kualitas ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.
- 2) Kuantitas atau Jumlah Produk Pengukuran melalui kuantitas atau jumlah produk yang dihasilkan ini erat kaitannya dengan kemampuan seorang karyawan dalam menghasilkan produk

dalam jumlah tertentu. Kuantitas ini secara langsung juga berhubungan dengan tingkat kecepatan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menghasilkan produk.

- 3) Ketepatan Waktu Ketepatan waktu dalam menghasilkan suatu produk menjadi salah satu sarana untuk mengukur tingkat kinerja para karyawan yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Dalam pengukuran ini anggaran perusahaan dapat dijadikan ukuran atau barometer untuk mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapai seorang karyawan.

Dharma dalam Hernanda & Mukzam (2018), mengungkapkan pengukuran kinerja mempertimbangkan hal hal sebagai berikut :

- 1) Kuantitas, melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian antara waktu yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan.

B. Penelitian Terdahulu

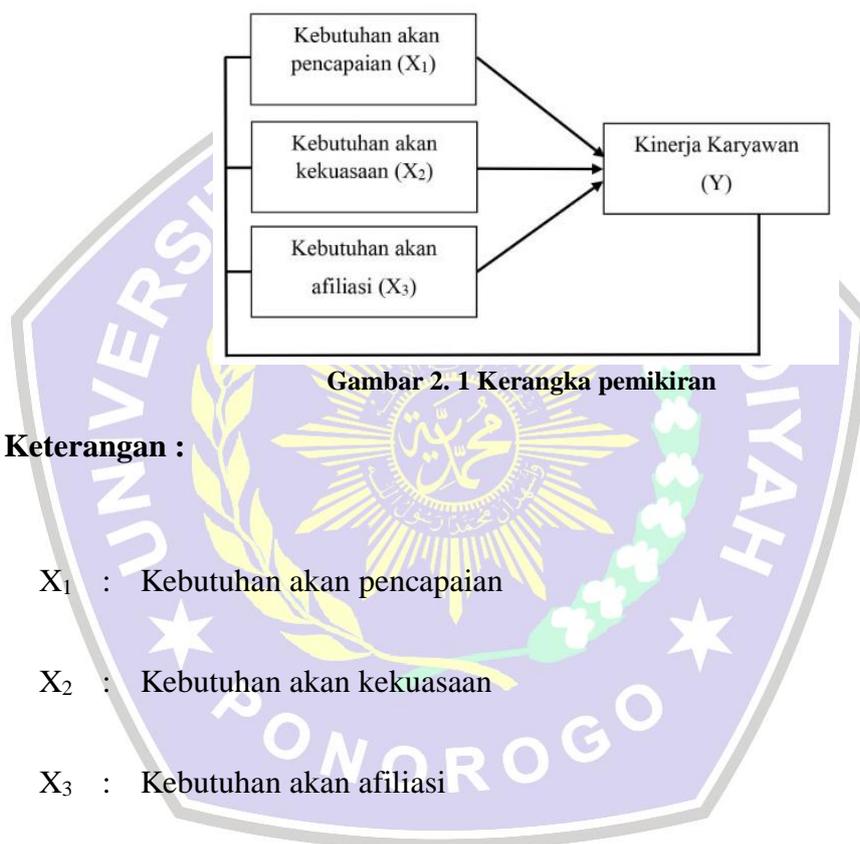
Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu

No.	Penulis, Penerbit	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Hernanda, Mukzam. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 62 No. 1	2018	Pengaruh kebutuhan akan prestasi, Kekuasaan dan Afiliasi terhadap Kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN [PERSERO] Area Kediri Distribusi Jawa Timur)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kebutuhan prestasi, kekuasaan dan afiliasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Murgijanto. Aamong Makarti, Vol. 10, No. 19	2017	Pengaruh Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Afiliasi dan Kebutuhan Kekuasaan terhadap Semangat Kerja Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga	Hasil penelitian menunjukkan variabel kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja.
3.	Negara. Jurnal Administrasi (JAB) Vol. 11 No. 1	2014	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa apabila semakin tinggi motivasi yang meliputi Kebutuhan akan Prestasi, Kebutuhan akan Kekuasaan, dan Kebutuhan akan Afiliasi maka Kinerja Karyawan juga semakin meningkat.
4.	Aziti. MANNERS Vol. II No. 2	2019	Pengaruh Motivasi Kekuasaan, Motivasi Afiliasi, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan PT X.	Hasil penelitian melalui pengujian statistik menunjukkan bahwa motivasi kekuasaan mempunyai hasil positif dan signifikan, motivasi afiliasi mempunyai hasil positif dan signifikan tetapi motivasi berprestasi tidak signifikan.
5.	Larasati Sindi. Gilang Alini. Jurnal Manajemen dan Organisasi. Vol V No. 3	2014	Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)	hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja yang terdiri dari Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Afiliasi dan Kebutuhan Kekuasaan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan

Sumber : Jurnal Ilmiah yang telah diolah 2021

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan judul diatas kerangka pemikiran peneliti adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka pemikiran

Keterangan :

X₁ : Kebutuhan akan pencapaian

X₂ : Kebutuhan akan kekuasaan

X₃ : Kebutuhan akan afiliasi

Y : Kinerja Karyawan

D. Hipotesis

Berdasarkan Kerangka Pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Kebutuhan Pencapaian terhadap kinerja karyawan

Kebutuhan karyawan akan pencapaian di tempat wisata Madiun Umbul *Square* memiliki pengaruh. Hal ini terjadi karena beberapa indikator yang liputi kemampuan dan kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun target yang diberikan agar memiliki kebanggaan diri atas segala usaha yang telah dicapai ditempat kerja.

As'ad dalam Murgijanto (2017), kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hernanda (2018) kebutuhan pencapaian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanpa adanya kebutuhan pencapaian karyawan akan kehilangan motivasi untuk bekerja dan berkompetisi dengan karyawan lain. Berdasarkan pemaparan dan penelitian terdahulu maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H01 : “Diduga tidak ada pengaruh kebutuhan pencapaian terhadap kinerja karyawan di tempat wisata Madiun Umbul *Square*”

Ha1 : “Diduga terdapat pengaruh kebutuhan pencapaian terhadap kinerja karyawan di tempat wisata Madiun Umbul *Square*”

2. Pengaruh Kebutuhan Kekuasaan terhadap kinerja karyawan

Kebutuhan karyawan akan kekuasaan di tempat wisata Madiun Umbul *Square* memiliki dampak yang besar. Hal ini terjadi berkat pemikiran

yang dibawa setiap karyawan yang meyakini bahwa dengan diraihnya kekuasaan akan melahirkan dorongan untuk terus bertanggung jawab dengan pekerjaan yang didapat dan nantinya akan mengantarkan karyawan pada promosi jabatan atau mendapat bonus yang menguntungkan bagi karyawan secara individu.

As'ad dalam Murgijanto (2017) mengatakan bahwa, “kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*) merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain”. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Murgijanto (2017) kebutuhan kekuasaan secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Tanpa adanya kebutuhan kekuasaan karyawan akan kehilangan motivasi untuk bekerja dan berkompetisi dengan karyawan lain. Berdasarkan pemaparan dan penelitian terdahulu maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H02 : “Diduga tidak ada pengaruh kebutuhan kekuasaan terhadap kinerja karyawan di tempat wisata Madiun Umbul *Square*”

Ha2 : “Diduga terdapat pengaruh kebutuhan kekuasaan terhadap kinerja karyawan di tempat wisata Madiun Umbul *Square*”

3. Pengaruh Kebutuhan Afiliasi terhadap kinerja karyawan

Kebutuhan akan afiliasi di tempat wisata Madiun Umbul *Square* memiliki pengaruh bagi kinerja karyawan. Hal ini bisa dibuktikan

dari gairah kerja karyawan yang memiliki pengaruh dengan Kerjasama antar karyawan di tempat wisata Madiun Umbul *Square*. As'ad dalam Murgijanto (2017), mengatakan bahwa “kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Aff*) merupakan kebutuhan akan kehangatan dan bantuan dalam hubungannya dengan orang lain”. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Negara, Musadieg & Susilo (2014) maka Afiliasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.. Tanpa adanya kebutuhan kekuasaan karyawan akan kehilangan motivasi untuk bekerja dan berkompetisi dengan karyawan lain. . Berdasarkan pemaparan dan penelitian terdahulu maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H03 : “Diduga tidak ada pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan di tempat wisata Madiun Umbul *Square*”

Ha3 : “Diduga terdapat pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan di tempat wisata Madiun Umbul *Square*”

4. Pengaruh kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan afiliasi terhadap kinerja karyawan

Kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi memiliki pengaruh bagi kinerja karyawan di tempat wisata Madiun Umbul *Square* melalui indikator kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu yang digunakan karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya. Seiring dengan meningkatnya kinerja

karyawan tentu karyawan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk menerima reward berupa bonus maupun promosi jabatan.

Penelitian yang di lakukan oleh Murgijanto (2017) dengan judul “pengaruh kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan terhadap semangat kerja dosen pada sekolah tinggi ilmu ekonomi ama salatiga”. Hasil penelitiannya meunjukkan bahwa Variabel Kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan dan afiliasi secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Berdasarkan penjabaran diatas hopotesis yang di ujikan dalam penelitian ini sebagai berikut :

H04 : “Diduga tidak terdapat pengaruh kebutuhkan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan dan afiliasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada tempat wisata Madiun Umbul *Square*”

Ha4 : “Diduga terdapat pengaruh kebutuhkan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan dan afiliasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada tempat wisata Madiun Umbul *Square*”

