

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 MOTIF BERPRESTASI**

#### **Teori Kebutuhan McClelland**

David McClelland (1953) mengungkapkan bahwa prestasi, kekuasaan dan pertalian merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu kinerja. Menurut McClelland, pada setiap diri individu terdapat tiga macam kebutuhan, yakni :

- **Kebutuhan akan prestasi** (*nAch-achievement*) : Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses.

Ciri-ciri individunya :

- Bekerja keras dan mengembangkan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah.
- Mempunyai tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi pada problem yang ada.
- Cenderung untuk menetapkan sasaran prestasi yang cukup sulit dan mengambil resiko yang telah diperhitungkan.
- Keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik yang konkrit pada *performance* kerja.
- Perasaan sangat menikmati tugas dan menyelesaikan tugas.

Kebutuhan prestasi dianggap rendah jika orang lebih suka tingkat resiko yang rendah pada tugas dan memikul tanggung jawab bersama-sama pada tugas. Kebutuhan ini penting dalam manajemen karena untuk sukses diperlukan dorongan untuk maju.

Kebutuhan akan prestasi muncul jika seseorang ditempatkan pada pekerjaan yang sulit akan mati atau tidak aktif bila ditempatkan pada pekerjaan rutin dan tidak menantang. Kita bukan saja perlu memahami perilaku manusia tetapi juga perlu mengerti responnya terhadap lingkungan kerja. Pengayaan pekerjaan, penambahan variasi kerja, otonomi dan tanggung jawab akan meningkatkan kinerja orang yang kebutuhan akan prestasinya tinggi, tapi hal itu akan membuat frustrasi orang yang kebutuhan prestasinya rendah.

- **Kebutuhan akan kekuasaan** (*nPow-need for power*): Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.

Ciri-ciri individunya :

- Ingin menanamkan pengaruh dan kekuasaannya pada setiap orang, sehingga cenderung *otoriter* dan tidak mau dibantah.
- Tidak mempunyai perasaan empati yang tinggi.
- Ingin menunjukkan kelebihan dirinya.
- Teman adalah sarana untuk mencapai tujuan.
- Tidak toleran, terlalu tegas, keharmonisan bukanlah merupakan hal yang utama.

- **Kebutuhan akan afiliasi** (*nAff-need for affiliation*): Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Ciri-ciri individunya :

- Orientasi tingkah laku mengarah pada hubungan interpersonal yang baik atau harmonis.
- Mudah berempati, menyukai hubungan yang harmonis dan keadaan santai.
- Biasanya merupakan teman yang baik.
- Toleransi besar, sehingga cenderung tidak tegas.
- Baginya lebih baik berkorban apa saja daripada kehilangan teman, karena kehilangan teman merupakan suatu penderitaan.

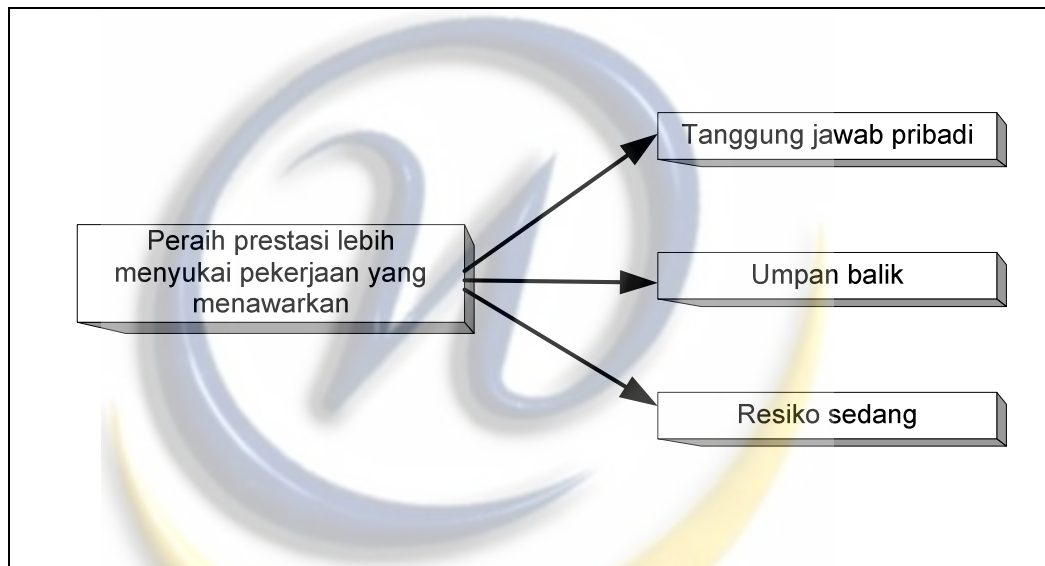
Orang yang memiliki kebutuhan akan afiliasi tinggi akan memilih pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan yang memungkinkannya sering berhubungan dengan orang lain seperti petugas pemasaran, guru, humas atau penyuluhan.

### **2.1.1 Variabel-Variabel Motif Berprestasi**

Menurut laboratorium Fakultas Psikologi Universitas Padjajaran 2005, variabel-variabel motif berprestasi antara lain:

1. Bekerja keras dan mengembangkan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah.
2. Mengharapkan keberhasilan dalam pekerjaan.

3. Menyukai tantangan dalam pekerjaan dan menetapkan tujuan dengan tingkat kesulitan moderat.
4. Menyukai situasi kerja dimana keberhasilan penyelesaian tugas dan pemecahan masalah bergantung pada kemampuan serta upaya pribadi.
5. Memerlukan umpan balik atau evaluasi untuk mengetahui seberapa baik apa yang telah dilakukan.



Gambar 2.1 Memasangkan Peraih Prestasi dan Pekerjaan  
(Sumber: Robbins 2003: 217)

### 2.1.2 Pengukuran Motif Berprestasi

Untuk mengukur motif berprestasi maka Laboratorium Fakultas Psikologi Universitas Padjajaran menyediakan suatu kuesioner, terdiri dari 27 item pertanyaan yang dirancang untuk diisi oleh atasan karyawan. Kuesioner terdiri dari lima faktor yaitu Bekerja keras dan mengembangkan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah, Mengharapkan

keberhasilan dalam pekerjaan, Menyukai tantangan dalam pekerjaan dan menetapkan tujuan dengan tingkat kesulitan moderat, Menyukai situasi kerja dimana keberhasilan penyelesaian tugas dan pemecahan masalah bergantung pada kemampuan serta upaya pribadi, Memerlukan umpan balik atau evaluasi untuk mengetahui seberapa baik apa yang telah dilakukan. Masing-masing memiliki sekumpulan item kuesioner yang berbeda. Studi ini merupakan bagian dari studi yang difokuskan pada proyek motif prestasi yang berhubungan dengan program pelayanan perbaikan kerja.

**Tabel 2.1**  
**Faktor Motif Berprestasi**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
A. Bekerja keras dan mengembangkan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adanya upaya sendiri untuk terus mencari cara-cara baru yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>2) Memberikan ide-ide untuk menyelesaikan permasalahan</li> <li>3) Mampu menghasilkan suatu inovasi pada hasil kerja</li> <li>4) Adanya upaya yang sungguh-sungguh untuk meningkatkan kemampuan diri tanpa diminta oleh instansi</li> <li>5) Adanya upaya yang sungguh-sungguh dalam memberikan informasi kepada instansi tentang kebutuhan yang dirasakan oleh karyawan berkaitan dengan perkembangan informasi dan teknologi, yang dirasakan penting bagi instansi apa yang harus dilakukan untuk mengantisipasi hal itu</li> <li>6) Adanya kesungguhan dalam menggunakan waktu kerja sebaik-baiknya agar memperoleh hasil kerja yang lebih baik</li> <li>7) Adanya kesediaan untuk menggunakan waktu diluar jam kerja ketika pekerjaan menuntut hal tersebut</li> <li>8) Adanya upaya menekan tingkat kesalahan dengan melaksanakan prosedur kerja dengan baik agar memperoleh hasil kerja yang baik</li> </ol>

<p>B. Mengharapkan keberhasilan dalam pekerjaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tinggi rendahnya tingkat kecemasan akan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan</li> <li>2) Memiliki keuletan ketika menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>3) Adanya kepuasan ketika hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar instansi</li> <li>4) Adanya semangat yang besar dalam bekerja untuk senantiasa mencapai hasil kerja yang lebih baik</li> </ol>
<p>C. Menyukai tantangan dalam pekerjaan dan menetapkan tujuan dengan tingkat kesulitan moderat</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menyukai adanya pekerjaan yang menantang</li> <li>2) Berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik ketika mendapat pekerjaan yang sedikit lebih sulit</li> <li>3) Mempertimbangkan kemampuan diri untuk menerima suatu tugas agar berhasil dengan baik</li> <li>4) Mengoptimalakan kemampuan diri untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>5) Ada-tidaknya target atau tujuan pekerjaan yang lebih baik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>6) Besar-kecilnya usaha mencapai ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan</li> </ol>
<p>D. Menyukai situasi kerja dimana keberhasilan penyelesaian tugas dan pemecahan masalah bergantung pada kemampuan serta upaya pribadi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ada-tidaknya upaya memperhitungkan kemampuan diri dalam menerima tugas</li> <li>2) Ada-tidaknya upaya memperhitungkan pencapaian keberhasilan tugas</li> <li>3) Ada-tidaknya tanggung jawab atas pekerjaannya</li> <li>4) Ada-tidaknya upaya meningkatkan kemampuan ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan</li> </ol>
<p>E. Memerlukan umpan balik atau evaluasi untuk mengetahui seberapa baik apa yang telah dilakukan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menerima pujian sebagai ukuran keberhasilan kerja</li> <li>2) Ada-tidaknya upaya mencari penjelasan dari atasan tentang kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan</li> <li>3) Ada-tidaknya upaya mencari saran dan kritik dari orang lain tentang kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya dalam bekerja untuk meningkatkan kemampuannya agar bekerja lebih baik lagi</li> <li>4) Ada-tidaknya evaluasi diri tentang baik-buruknya cara kerja yang telah dilakukan dan hasil kerja yang dicapai</li> <li>5) Mengetahui letak kelebihan dan kekurangan dalam bekerja sehingga dapat memperbaiki kemampuannya</li> </ol>

*Sumber : Laboratorium Fakultas Psikologi UNPAD 2005*

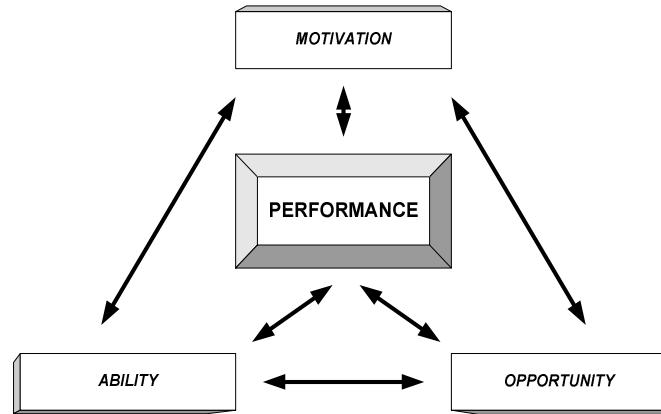
## **2.2 KINERJA**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner- Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu: melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*), melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*).

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu  $Performance = f (A \times M \times O)$ . Artinya : kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan ( Robbins: 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan (kinerja) adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat, sebagaimana ditunjukkan pada gambar dibawah ini :





Gambar 2.2 Dimensi Kerja  
( Sumber : Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi 2005: 16)

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi 2005: 16).

### 2.2.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Fink (1982) terdapat banyak kesulitan ketika manajemen hendak mengukur performansi kerja. Kesulitan ini terutama dialami oleh organisasi yang bergerak cepat dan mempunyai fokus kerja tim. Namun



demikian terdapat beberapa metode pengukuran performansi kerja karyawan, antar lain:

1. Penilaian subjektif, dimana performansi kerja karyawan dinilai oleh penyelia, teman sekerja, bawahan atau penilai dari luar. Kelemahan metode ini adalah adanya pengaruh penilaian pribadi. Terdapat beberapa produser penilaian subjektif antara lain *rating scale*, *checklist*, perbandingan antara karyawan, *critical incident* dan *essay evaluation*.
2. Pengukuran langsung, dimana performansi kerja karyawan diukur secara langsung dari hasil kerjanya pada waktu dilakukan pengukuran.
3. Pengujian kemampuan, digunakan untuk menguji keterampilan dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang karyawan dalam pekerjaannya.

Dalam penelitian ini digunakan metode subjektif dengan menggunakan kuesioner MSS (*Minnesota Satisfactoriness Scales*). Digunakannya metode ini karena kesesuaian dengan model Fink bisa lebih didekati yaitu diperlukan suatu penilaian performansi kerja yang didasarkan atas kerja tim dan MSS memenuhi hal tersebut.

### **MINNESOTA SATISFACTORINESS SCALES (MSS)**

Untuk mengukur performansi kerja maka Universitas Minnesota menyediakan suatu kuesioner MSS. MSS terdiri dari 28 item pertanyaan yang dirancang untuk diisi oleh atasan karyawan. MSS terdiri dari empat faktor yaitu kualifikasi, kesesuaian, ketergantungan dan penyesuaian pribadi. Masing-masing memiliki sekumpulan item MSS yang berbeda.

Studi ini merupakan bagian dari studi yang difokuskan pada proyek penyesuaian kerja yang berhubungan dengan program pelayanan perbaikan kerja.

Kualifikasi meliputi kemungkinan promosi pekerja, kuantitas dan kualitas pekerjaannya. Kesesuaian menunjukkan seberapa baik hubungan pekerja dengan atasan dan rekan kerjanya, dan mengikuti peraturan. Ketergantungan menunjukkan frekuensi masalah kedisiplinan pekerja. Penyesuaian pribadi berhubungan dengan kesehatan emosional pekerja.

### **2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Untuk penelitian ini, penulis melihat dari sudut pandang menurut Gibson yang digunakan oleh tim Minnesota sesuai dengan kuesioner yang disebarkan.

Menurut tim Minnesota (Gibson,1996).

Faktor-faktor yang mempengaruhi performansi adalah:

- Kualifikasi, meliputi kemungkinan promosi pekerja, kuantitas dan kualitas pekerjaannya.
- Kesesuaian, menunjukkan seberapa baik hubungan pekerja dengan atasan dan rekan kerjanya dan mengikuti peraturan.
- Ketergantungan, menunjukkan frekuensi masalah kedisiplinan pekerja.
- Penyesuaian pribadi, berhubungan dengan kesehatan emosional pekerja

### **2.3 Hubungan Motif Prestasi Dengan Kinerja**

David C McClelland, 1987 dalam Luthans, 1992 berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian

kinerja. Berdasarkan hal itu, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif prestasi yang tinggi. Motif prestasi ini harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan lingkungan kerja. Hal ini karena motif prestasi yang tumbuh dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika kondisi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Faktor lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai itu antara lain terdiri dari faktor budaya, hukum, politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Sedang iklim organisasi yang berpengaruh terdiri dari kebijaksanaan filsafat manajemen, gaya kepemimpinan, cirri-ciri struktural dan kondisi sosial dari kelompok kerja (Buchari Zainun, 1989).