

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pembahasan Penelitian Terdahulu

2.1.1. Penelitian yang dilakukan Suryadi (1995): berjudul korelasi motivasi pegawai dengan prestasi kerja pegawai di kantor Lalu Lintas Angkutan Sungai dan Danau Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai negeri sipil (PNS) dalam suatu unit kerja memberikan sumbangan yang cukup memadai dalam usaha meningkatkan prestasi kerja pegawai. Selain itu motivasi pegawai khususnya pada level bawah terhadap petugas dan tanggung jawab relatif kurang. Walaupun motivasi kerja ini penting tapi harapan dan keinginan pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja perlu dipacu dengan suatu harapan yang mendorong seseorang untuk lebih giat bekerja.

2.1.2. Penelitian yang dilakukan oleh Moch. Hidayat (2003): berjudul hubungan motivasi pegawai dan efektivitas kerja terhadap prestasi kerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Propinsi Kalimantan Timur. Dari hasil penelitian terhadap 63 orang pegawai ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi pegawai dengan prestasi kerja. Perolehan koefisien korelasi (r) sebesar 0,84 menunjukkan hubungan positif yang sangat kuat. Ini berarti bahwa dalam rangka untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai perlu adanya motivasi yang diperoleh dari motivasi materiil dan motivasi immateriil. Sementara itu nilai koefisien determinasi (r^2) diperoleh =0,711 atau 71,0 persen menunjukkan pengaruh motivasi pegawai terhadap prestasi kerja adalah besar pengaruhnya dibanding variabel efektivitas kerja pegawai. Dilaporkan dari penelitian ini bahwa tidak selamanya motivasi kerja pegawai didorong oleh kebutuhan bersifat mendasar (*fisiologis*), ternyata ada sebagian pegawai tingkat motivasinya tinggi didorong oleh kebutuhan akan kesempatan mengikuti kediklatan, kesempatan promosi jabatan, penghargaan dan suasana tempat kerja yang menyenangkan.

2.1.3. E. Mulyana (2000), memberikan kesimpulan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan yang diambil dari hasil penelitian Sutermeister (1980), bahwa ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas kerja antara lain: iklim kepemimpinan (*leadership climate*), tipe kepemimpinan (*type of leadership*), dan pemimpin (*leader*), dari 33 faktor lain yang berpengaruh. Lebih lanjut dikemukakan enam faktor yang turut menentukan tingkat produktivitas, yaitu: pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal. Keenam faktor tersebut mengandung produktivitas tenaga kerja. Kesimpulannya adalah: bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Makna kata "kepemimpinan" erat kaitannya dengan makna kata "memimpin". Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris biasa disebut *leadership*. Beberapa definisi tentang kepemimpinan dikemukakan oleh George R. Terry (1971:458): "*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*" (Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasamanya secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin). James L. Gibson, (1988:334), kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Menurut Wahjosumidjo (1996:349), dalam praktek organisasi, kata "memimpin" mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi.

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Disamping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan tersebut, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan: (1) kepemimpinan itu mengacu pada suatu proses yang menggerakkan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu secara sukarela; (2) Kepemimpinan merupakan suatu sikap atau perilaku seseorang yang mampu menggerakkan orang lain untuk berbuat sesuatu; (3) kepemimpinan itu merupakan suatu nilai lebih yang dipunyai oleh seseorang yang selanjutnya disebut sebagai pemimpin; (4)

kepemimpinan itu berkaitan dengan upaya seseorang untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam konteks penelitian ini kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan kepala bagian tatausaha yang memimpin langsung pegawai tatausaha dalam melaksanakan kegiatan administrasi di sekolah. Jadi dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala bagian tatausaha adalah cara. atau usaha kepala bagian tatausaha dalam. mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan para pegawai tatausaha untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2. Fungsi Kepemimpinan

Wahjosumidjo (1996:349), mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki. Sementara itu Sondang P. Siagian (1999:47), mengemukakan lima fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu : (1). Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, (2) wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi, (3) pimpinan selaku komunikator yang efektif, (4) mediator yang handal. Khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama menangani situasi konflik, (5) pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

2.2.3. Syarat-Syarat Menjadi Pemimpin

Kunci keberhasilan suatu organisasi pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini kepala bagian tatausaha. Kepala bagian tatausaha dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala bagian tatausaha yang berkualitas. Kepala bagian tatausaha yang berkualitas yaitu kepala bagian tata usaha yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional.

Menurut Tracey (1974:53-55), keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills, human skill dan technical skills*.

Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey:

a) *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.

b) *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.

c) *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

Menurut Suradinata (1979:75) mengemukakan, seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan

profesional meliputi: (1) pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau sekolah dimana organisasi tersebut berada, (2) seorang pemimpin harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan rill untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui *layout* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi, dan (6) seorang pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi. Sedangkan keterampilan profesional, meliputi: (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan sylabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6) mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, (7) mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan, dan (8) mampu menjadi pemimpin yang baik dan komunikator yang efektif

Berkaitan dengan uraian di atas, Suradinata menyatakan bahwa pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yaitu: (1) mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana, (2) mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi, (3) mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas, (4) mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan (5) kondisi fisik yang sehat dan kuat.

2.2.4. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Menurut Purwanto (1997:48), gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Kepala bagian tatausaha dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin, kepala bagian tatausaha mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Wahjosumidjo (1996:449-450) mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu: (1) perilaku instruktif, komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, (2) perilaku konsultatif, pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin, (3) perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, (4) perilaku delegatif, pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya.

Robert House dengan teori disebut *The Path goal theory* dalam *Abi Sujak* (1996:100) mengemukakan pada teori "pengharapan" dalam motivasi yang mengatakan bahwa orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas dan rasa percayanya bahwa jika pegawai tersebut dapat mengerjakan tugas dengan baik akan memperoleh hadiah yang berharga bagi dirinya. Menurut *House*, bila pemimpin memberi dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan harapan tersebut, maka semakin besar pula prestasi yang akan diperoleh para pegawainya. *House* mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin yaitu : 1) kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, 2) kepemimpinan direktif, 3) kepemimpinan partisipatif, 4) kepemimpinan suportif. Implikasi manajerial terhadap gaya-gaya tersebut adalah :

- 1). Gaya suportif efektif diterapkan ketika bawahan sedang melaksanakan tugas-tugas rutin dan tugas yang sederhana, juga efektif digunakan ketika pegawai menghadapi tugas-tugas yang sulit dikerjakan, melalui pemberian dorongan semangat dan penanaman rasa percaya diri.
- 2). Gaya direktif, efektif diterapkan ketika bawahan menghadapi tugas yang tidak rutin dan bersifat kompleks. Dengan menerapkan gaya ini, pemimpin dapat mengurangi ambivalensi terhadap tugas-tugas yang sedang dihadapi pegawainya. Melalui perintah berupa petunjuk kerja, akan dapat membantu para pegawai

mencapai tujuan yang menjadi tuntutan penyelesaian tugas-tugas yang ada padanya.

3). Gaya partisipatif, efektif digunakan ketika pemimpin membutuhkan informasi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan, maupun pada saat para bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat rutin.

4). Gaya yang berorientasi pada prestasi, efektif digunakan ketika bawahan tinggal menerima paket kerja, dan bawahan bersifat reseptif terhadap keputusan-keputusan yang datang dari atas ke bawah, serta tidak diikutsertakan dalam penentuan kegiatan.

Dengan teori yang dikemukakan oleh Robert House ini bahwa antara pemimpin dengan bawahan dituntut komunikasi yang efektif, berupa dorongan dari pemimpin kepada pegawainya dalam mempertemukan antara tugas-tugas yang akan dikerjakan bawahan dengan harapan-harapan yang ada pada pemimpin.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala bagian tatauusaha merupakan kemampuan dari seorang kepala bagian tatauusaha dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah. Fungsi dari kepemimpinan secara garis besar yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan. Sedangkan syarat seorang pemimpin yaitu harus memiliki kemampuan dasar berupa *technical skills, human skill, dan conceptual skill*, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Sementara itu empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan meliputi perilaku instruktif, konsultatif, dan partisipatif, dan delegatif serta kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, kepemimpinan direktif, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan suportif.

2.3. Motivasi Kerja

2.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Bernard Berendoom dan Gary A Stainer dalam Sedarmayanti (2000:20), mendefinisikan motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Sedang Gibson dkk (1996:185), mendefinisikan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan motivasi diri menurut Hidayat (2001: 2), adalah suatu usaha yang dapat menyebabkan seseorang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan atas perbuatan tersebut. Motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata butuh, ingin, hasrat dan penggerak semua sama dengan motive yang asalnya dari kata motivasi.

Untuk memotivasi para pegawai pimpinan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan pegawai. Orang mau bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan

yang tidak disadarai (*unconscious needs*), berbentuk materi atau nonmateri, kebutuhan fisik maupun rohani.

Peterson dan Plowman dalam Malayu Hasibuan (2000:27) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut :

- a. *The Desire to Live (keinginan untuk hidup)*. Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- b. *The Desire for Position (keinginan untuk suatu posisi)*, Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The Desire for Power (keinginan akan kekuasaan)*. Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja
- d. *The Desire for Recognition (keinginan akan pengakuan)*. Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kinerjanya.

2.3.2. Teori Motivasi

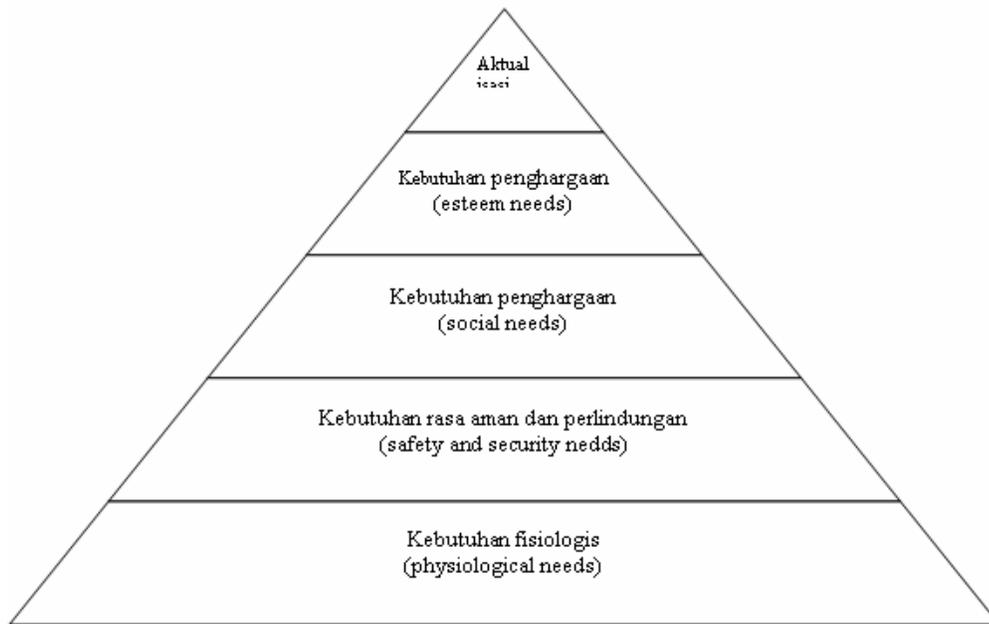
Pendekatan teori motivasi berhubungan dengan pengusahaan pemuasan kebutuhan manusia. Teori yang paling terkenal antara lain sebagai berikut :

1. Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow.

Menurut Stephen P. Robbin (1998:168) mengemukakan, teori ini mula-mula dipelopori oleh Abraham Maslow pada tahun 1954. Ia menyatakan bahwa manusia mempunyai pelbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hierarki keperluan mengikut Maslow (1954) adalah kebutuhan: (1) Faali (fisiologis): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), sex dan kebutuhan ragawi lain, (2) Keamanan : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional, (3) Sosial: mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan, (4) Penghargaan : mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga-diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.(5) Aktualisasi-diri: dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order rendah, Kebutuhan faali dan. kebutuhan keamanan digambarkan sengai kebutuhan order-rendah dan kebutuhan sosial. kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Pembedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di

dalam diri orang itu). Sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya.



Sumber: Stephen P. Robbins, Organizational Behaviour. Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka, 1998, Jakarta: Prenhallindo

Gambar 2.1. Gambar Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

2. Motivasi Frederich Herzberg/Teori Hygiene.

Dalam Sedarmayanti (2000:195), Frederich Herberg menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan dilingkungan Pekerjaanya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan adanya enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi; (2) pengakuan; (3) kemajuan kenaikan pangkat; (4) pekerjaan itu sendiri; (5) kemungkinan untuk tumbuh; (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan; (2) supervisi teknis; (3) hubungan antar manusia dengan atasan (4) hubungan manusia, dengan pembinanya; (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya; (6) gaji dan upah; (7) kestabilan kerja; (8) kehidupan pribadi; (9) kondisi tempat kerja; (10) status

3. Teori Mc. Cleland

Kebutuhan akan prestasi, walaupun tidak dikemukakan secara tegas dalam hierarki kebutuhan Maslow, namun mendasari kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Begitu pula motivator Herzberg menekankan pengakuan akan prestasi itu penting bagi kekuasaan.