

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Perubahan Organisasi

Perubahan atau berubah secara etimologis dapat bermakna sebagai usaha atau perbuatan untuk membuat sesuatu berbeda dari sebelumnya. Dalam istilah perubahan organisasi, dikenal istilah senada yaitu *change interventation*, sebuah rancangan aksi atau tindakan untuk membuat inovasi merubah sesuatu menjadi berbeda, dan *change again*, individu atau kelompok yang bertindak sebagai katalis atau suatu sekte yang bertanggung jawab untuk melakukan manajemen dan menentukan prosedur kerja kedepan. Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja, karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Oleh karena itu perubahan organisasi tersebut meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja.

Perubahan sebagaimana yang diinginkan reformasi birokrasi bukanlah proses sederhana, perubahan berpeluang memunculkan resistensi pada individu di dalam organisasi. Transparansi proses, komunikasi dan keterlibatan semua pihak dalam proses perubahan akan dapat mengurangi resistensi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas

organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya, perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Paradigma sumber daya manusia sebagai alat pelengkap organisasi sudah tidak tepat, dan harus berubah menjadi paradigma baru. Paradigma baru yang dimaksud adalah memposisikan sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola secara optimal demi terwujudnya tujuan organisasi.

#### **2.1.1.1 Proses Perubahan Organisasi**

Kebanyakan rencana-rencana efektif untuk mengatur perubahan mengikuti pandangan bahwa mencapai dan melaksanakan perubahan keorganisasian melalui suatu seri proses. Kurt Lewin .(Winardi, 2010; 90) telah mengembangkan cara yang paling banyak dimanfaatkan orang dalam hal mengidentifikasi fase-fase perubahan yang direncanakan. Adapun fase-fase perubahan adalah sebagai berikut.

##### **1. Fase pencairan (*unfreezing*)**

Fase ini mencakup kegiatan membantu orang-orang memahami bahwa diperlukan adanya suatu perubahan, mengingat bahwa situasi yang berlaku tidak memadai lagi. Perlu diubah sikap dan perilaku yang berlaku, sehingga dengan demikian tentangan terhadap perubahan dapat diminimalisasi

Pemimpin yang mengarahkan perubahan perlu melaksanakan tindakan-tindakan guna mempersiapkan pegawainya untuk mengikuti perubahan tersebut. Ia perlu menerangkan pentingnya peningkatan produktivitas dan meyakinkan bahwa kepuasan sosial tidak akan berkurang. Tujuannya adalah agar pegawai dapat melihat dan merasakan kebutuhan adanya perubahan, sehingga mereka bersedia bekerja sama guna mensukseskan perubahan tersebut.

## 2. Fase merubah (*changing*)

Fase kedua ini meliputi tindakan membiasakan para pegawai melepaskan cara-cara lama mereka bekerja, dan dibentuknya hubungan-hubungan baru. Hal ini cukup sulit, mengingat adanya perasaan khawatir bila dilepaskan cara-cara lama yang sudah dikenal dengan baik untuk diganti dengan cara-cara baru berperilaku, dengan orang-orang baru, dan melaksanakan tugas-tugas mungkin dengan teknologi yang bersifat lebih kompleks.

## 3. Fase pembekuan kembali (*refreezing*)

Fase ini mencakup kegiatan memperkuat perubahan-perubahan yang telah dilaksanakan, sehingga cara-cara baru berperilaku distabilisasi.

Menurut Rosyid ([www.rosyid.info/2009/03](http://www.rosyid.info/2009/03)), tahap perubahan dan proses perubahan terencana yang menyertai adalah sebagai berikut: 1) fase *eskploratif*, yaitu organisasi menimbang dan memutuskan membuat perubahan spesifik dalam

operasinya dan mengalokasikan sumberdaya-sumberdaya untuk merencanakan perubahan dalam membantu pemecahan perubahan. Tahap ini merupakan tahap dalam menumbuhkan kesadaran akan perlunya perubahan. 2) fase perencanaan, yaitu proses perubahan yang terkait adalah mengumpulkan informasi agar dapat ditetapkan diagnosa masalah secara tepat, tujuan perubahan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. 3) fase tindakan, yaitu organisasi mengimplementasikan perubahan hasil perencanaan. Proses perubahan dirancang untuk menggerakkan organisasi dari keadaan sekarang menuju ke masa depan. 4) fase integrasi, tahap ini segera dimulai begitu perubahan telah sukses diimplementasikan. Proses perubahan meliputi konsolidasi dan stabilisasi perubahan guna menguatkan perilaku baru, serta memonitor perubahan dan upaya-upaya perbaikan.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mendorong Adanya Perubahan Organisasi.**

Banyak sumber atau pertimbangan yang menjadi landasan organisasi BKKBN untuk melakukan perubahan, baik itu dari dalam lingkungan organisasi itu sendiri maupun dari luar lingkungan organisasi itu. Kerangka pemikiran sistem dapat dimanfaatkan untuk mengilustrasi aneka macam sumber atau sebab yang menyebabkan timbulnya perubahan-perubahan di dalam organisasi-organisasi (Hellriegel, 1998; 581). Ada beberapa faktor yang mendorong adanya perubahan organisasi di BKKBN, yaitu :

##### **1. Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus menjadi penggerak perubahan praktek manajemen dalam organisasi, karena MSDM mempunyai

peran strategis dalam menyusun struktur organisasi, membangun budaya organisasi, menyusun strategi *staffing*, menyusun program pelatihan dan pengembangan, menyusun sistem penilaian pegawai dan penghargaan pegawai. Variabel ini berlaku untuk individu pegawai yang bekerja untuk organisasi BPMPKB yang memiliki perbedaan-perbedaan tentang kepribadian, sikap, atribut, kebutuhan dan motif-motif para pegawai.

## 2. Kultur

Yaitu merefleksikan keyakinan-keyakinan bersama, nilai-nilai, ekspektasi-ekspektasi, serta norma-norma yang telah berakar, akan memengaruhi cara-cara berpikir dan berperilaku yang dapat diprediksi. Para pegawai akan menentang perubahan yang menyebabkan mereka melepaskan asumsi, dan cara-cara yang disepakati untuk melaksanakan tugas-tugas.

## 3. Tugas

Yaitu mencakup sifat dari pekerjaan itu sendiri, terlepas dari apakah pekerjaan yang bersangkutan bersifat sederhana atau kompleks, bersifat baru atau *repetitif*, distandarisasi atau unik. Tugas dan fungsi penyuluh KB selain memberikan penyuluhan dan pelayanan KB juga tentang pemberdayaan masyarakat dan perempuan sejak ada penggabungan (*merger*) BKKBN dengan instansi lain.

## 4. Teknologi

Yaitu mencakup metode-metode pemecahan masalah dan teknik-teknik yang digunakan untuk penerapan pengetahuan terhadap berbagai macam proses-prose keorganisasian. Dalam era globalisasi saat ini, teknologi informasi

merupakan bidang yang sangat penting bagi perkembangan suatu organisasi. Sistem pencatatan dan pelaporan seperti di Instansi BPMPKB bisa dengan cepat, tepat dan berhasil karena didukung oleh teknologi informasi yang handal. Sistem informasi berbasis teknologi informasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi. Tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan maksimal jika strategi organisasi tidak selaras dengan teknologi informasi.

#### 5. Desain

Adalah struktur keorganisasian formal dan sistem-sistemnya berupa komunikasi, pengendalian, otoritas dan tanggung jawab. Organisasi Pemda BKKBN seringkali memakai perubahan struktur untuk mengurangi besarnya unit operasi dan mengatasi kecenderungan birokratis. Perubahan demikian dapat berpengaruh luas dan lama. Perubahan internal, satuan tugas, format organisasi, dan manajemen program, memberikan dorongan untuk melakukan perubahan dalam organisasi secara keseluruhan.

#### 6. Strategi

Yaitu mencakup proses perencanaan organisasi, secara tipikal strategi ini terdiri dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan guna mengidentifikasi tujuan-tujuan keorganisasian dan dipersiapkannya rencana-rencana spesifik guna mencapai, mengalokasi, dan memanfaatkan sumber-sumber daya dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Secara etimologi gaya kepemimpinan terdiri dari suku kata "*Gaya*" dan "*Kepemimpinan*". Gaya merupakan cara atau tingkah laku, sedangkan kepemimpinan adalah perihal memimpin. Jadi, secara etimologi gaya kepemimpinan itu sesungguhnya merupakan cara atau tingkah laku dalam memimpin.

Selanjutnya, menurut Rivai (2007: 64) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai "modalitas" dalam kepemimpinan, dalam arti sebagai cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan yang dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal ataupun menilai kepemimpinan seseorang. Namun demikian, gaya kepemimpinan seseorang

tidaklah bersifat tetap. Maksudnya adalah bahwa seorang pemimpin mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi tersebut, meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara. Pada pihak lain, setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen atau watak, dan kepribadian sendiri yang unik/khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakannya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

#### **2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan Birokrasi**

Dalam bidang pemerintahan, kepemimpinan dinamakan kepemimpinan birokrasi (*Bureaucratic Leadership*). Sedangkan kepemimpinan birokrasi menurut Thoha (2002;160), bahwa pemimpin birokrasi adalah merupakan pemimpin yang diangkat dalam suatu jabatan oleh pejabat yang berwenang. Seseorang menjadi pemimpin karena mengepalai suatu unit organisasi tertentu dan mempunyai bawahan sebagai pengikut, serta sudah diatur oleh yang berwenang mengaturnya. Semua dibatasi oleh aturan main yang sudah ditetapkan. Sutarto (2004; 87), menyatakan bahwa kepemimpinan birokrasi adalah kemampuan memengaruhi dan dapat memberikan motivasi kepada bawahan, yang berdampak kepada meningkatnya kinerja pegawai yang dipimpinnya. Karena pimpinan birokrasi

dengan kedudukannya mempunyai kekuasaan formal (wewenang atau *authority*) dan tanggungjawab (akuntabilitas). Rukmana (2007;2), mengatakan bahwa dalam suatu birokrasi yang baik tentu saja diharapkan pejabat (pimpinan) yang dapat berperan sebagai pemimpin (*leader*). Oleh karena itu, serangkaian diklat kepemimpinan yang wajib diikuti oleh semua pemimpin pada setiap jenjang, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Sedangkan yang dimaksud dengan Jabatan Struktural menurut Thoha (2007;36), adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden atau Keputusan Menteri atau Pimpinan lembaga yang bersangkutan dengan persetujuan tertulis dari Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara. Selanjutnya yang dimaksud dengan Jabatan Fungsional adalah jabatan yang walaupun tidak secara tegas tercantum dalam struktur organisasi, tetapi ditinjau dari sudut fungsinya jabatan itu harus ada untuk memungkinkan organisasi itu menjalankan tugas pokoknya, seperti dosen, hakim, dokter, penyuluh KB, dan lain-lain. Jabatan tersebut ditetapkan dengan keputusan menteri yang bertanggungjawab dalam penertiban dan penyempurnaan Aparatur Negara setelah memperhatikan usul Menteri atau Pimpinan Lembaga yang bersangkutan dan setelah mendapat pertimbangan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara atau Badan Kepegawaian Daerah.

### **2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan Birokrasi Transaksional**

Model kepemimpinan birokrasi ini dianggap sesuai dengan lembaga yang penuh dengan peraturan baik normatif maupun teknis. Pedoman administrasi, kontrak kerja, keputusan dan petunjuk teknis semuanya rapi didokumentasikan

secara tertulis. Pegawai dididik untuk mentaati aturan, loyal kepada perintah atasan dalam kapasitasnya sebagai pegawai. Pemimpin pegawai bersifat formal, terbatas pada pekerjaan saja. Ruang gerak pegawai sangat terbatas. Penghasilan dan pensiunan sudah diatur secara tetap, dan jumlahnya tergantung pada pangkat dan golongan dalam hierarki kepegawaian. Pegawai tidak berhak atas jabatan karena sistem promosi umumnya berdasarkan pada senioritas dalam kepegawaian dan kepangkatan. Model kepemimpinan birokrasi, menurut Weber, 1974 (Pasolong, 2008; 127), banyak diterapkan dalam organisasi keagamaan, militer dan instansi pemerintah.

Dampak positif dari gaya kepemimpinan birokrasi transaksional ini terletak pada efisiensi di dalam pelaksanaan kerja, karena kejelasan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf dan organisasi, standarisasi pedoman dan aturan kerja, dan konsistensi terhadap tata aturan yang telah ditetapkan. Di samping itu, juga menjamin pencapaian tujuan dalam jangka pendek dan kemudahan dalam pengawasan dan pengelolaan pegawai.

Dampak negatif dari gaya kepemimpinan birokrasi adalah kepemimpinan yang berorientasi pada kekuasaan yang hierarkhis, tidak adanya pemberdayaan pegawai dan pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan, kondisi yang kurang kondusif karena penerapan komunikasi *top-down* dan formalitas hubungan atasan bawahan dan loyalitas berlebihan pada pimpinan.

Seiring dengan perkembangan dan luasnya orientasi dan tingginya tuntutan birokrasi, maka model kepemimpinan transaksional dianggap tidak

mampu lagi mengatasi kompleksitas permasalahan pemerintahan yang ada terutama dalam penyelenggaraan pembangunan dan pelayanan publik.

#### **2.1.2.4 Gaya Kepemimpinan Birokrasi Transformasional**

Bass dalam Gibson dkk.(1997; 86), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja keras yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri. Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Leithwood & Jantzi,1990 (Pasolong, 2008; 129), menulis bahwa penerapan model kepemimpinan transformasional sangat bermanfaat untuk (1) membangun budaya kerjasama dan profesionalitas di antara para pegawai, (2) memotivasi pemimpin untuk mengembangkan diri, (3) membantu pemimpin memecahkan masalah secara efektif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif terhadap pegawai, pemimpin, dan organisasi. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini yang membutuhkan lingkungan kerja sama dari seluruh komponen organisasi untuk memecahkan masalah strategis. Model kepemimpinan transformasional tepat untuk diterapkan dalam lingkungan birokrasi. Budaya kerja sama yang terbentuk dapat mengubah sikap mereka

terhadap perkembangan organisasi dan peningkatan kinerja, dan perhatian yang ditunjukkan oleh pemimpin juga akan menciptakan iklim kondusif dalam organisasi. Eriks Ross, 2006, (Pasolong, 2008; 131), mengatakan bahwa model kepemimpinan transformasional ini akan bermuara pada peningkatan kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasi.

#### **2.1.2.5 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan Birokrasi Transformasional**

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Setidaknya terdapat sepuluh prinsip kepemimpinan transformasional yang memengaruhi gaya kepemimpinan dalam pengelolaan birokrasi pemerintahan menurut Leithwood & Jantzi, 1990 (Pasolong, 2008; 130), sebagai berikut :

1. Kejelasan visi, yaitu kepemimpinan yang baik selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai dengan gamblang dan sederhana.

2. Kesadaran pegawai, yaitu selalu berusaha untuk meningkatkan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi.
3. Pencapaian visi, yaitu berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama.
4. Pelopor perubahan, yaitu berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan.
5. Pengembangan diri, yaitu mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya
6. Pembelajaran pegawai, yaitu memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif, dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.
7. Pemberdayaan pegawai, yaitu membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasar kepercayaan, dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka.
8. Pengembangan kreativitas, yaitu membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif.
9. Budaya kerja sama, yaitu membangun budaya kerja sama pegawai, dan mengarahkan mereka untuk mendahulukan tujuan kelompok dan organisasi dari pada kepentingan pribadi.
10. Kondusifitas organisasi, yaitu menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi, multi levels, dan mengutamakan etika dan moralitas.

## **2.1.3 Motivasi Kerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Pengertian motivasi kerja telah banyak dikemukakan oleh beberapa penulis sesuai dengan tinjauan atau sudut pandang serta tujuan masing-masing. Menurut Mangkunegara (2005:61), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sedangkan Armstrong (1994:68) mengatakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Dengan kata lain motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan orang.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul dari diri seseorang ke suatu arah perilaku yang diawali oleh adanya kebutuhan yang belum terpuaskan, sehingga menimbulkan dorongan untuk mewujudkan keinginannya. Motivasi bisa berasal dari dalam (intrinsik) dan dari luar (ekstrinsik) (Robbin, 1996:87). Motivasi ekstrinsik adalah rangsangan yang datang dari luar dirinya. Orang akan bekerja keras jika diberi hadiah atau insentif untuk bekerja baik. Motivasi kerja tinggi karena mengharap suatu imbalan dari luar dirinya. Adapun motivasi intrinsik adalah motivasi yang datangnya dari dalam dirinya sendiri. Seseorang bekerja keras karena ia senang melakukan pekerjaan itu dan mengalami kepuasan kerja. Dalam hal ini, insentif terletak pada kepuasan melaksanakan pekerjaan itu sendiri. Orang mengalami kepuasan kerja bila mempunyai kebebasan dalam menentukan pekerjaan yang ingin dilakukan dan dengan cara yang diinginkannya.

Demikian pula, peran serta dan pelibatan diri tanpa paksaan akan meningkatkan motivasi kerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri pegawai yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berdasarkan lingkungan kerja. Jadi motivasi adalah dorongan dari diri pegawai untuk memenuhi kebutuhan yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian diimplimentasikan kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat.

Rendahnya motivasi dan kemampuan akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah secara menyeluruh. Demikian sebaliknya, skor yang tinggi pada keduanya akan menghasilkan kinerja yang tinggi secara keseluruhan. Namun skor yang tinggi pada bidang kemampuan jika motivasinya sangat rendah akan mengakibatkan kinerjanya rendah. Sama halnya jika motivasinya tinggi namun kemampuannya sangat rendah kinerja juga akan rendah. Dalam kondisi dimana seseorang memiliki kemampuan yang sedang-sedang saja relatif agak rendah namun disertai dengan motivasi yang tinggi, sangat mungkin akan menunjukkan kinerja yang melebihi kinerja orang lain yang memiliki kemampuan tinggi tetapi dengan motivasi yang rendah.

Banyak teori yang membahas tentang faktor-faktor motivasi, seperti *hirarchy of needs* yang dikemukakan oleh Abraham H. Mas'low, teori dua faktor Frederick Herzberg, teori ERG Clayton Alderfer, teori kebutuhan David McClelland, dan teori harapan dari Vroom, dimana semuanya menjelaskan bahwa

faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Motivasi Kerja**

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dalam kaitannya dengan kinerja pegawai terdapat pada teori Kebutuhan Berjenjang (*Hierarchy of needs*) dari Abraham H Maslow (1943). Teori ini menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hirarki dalam pemenuhannya (*hierarchy of needs*). Kelima jenis kebutuhan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Pasolong, 2010 :142)

1. Kebutuhan Dasar (*psychologic, survival need*), yaitu kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti kebutuhan untuk makanan, pakaian, dan perlindungan.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), yaitu kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan rasa aman dari ancaman-ancaman dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman bahwa suatu saat tidak dapat bekerja karena faktor usia, pemutusan hubungan kerja (PHK) atau faktor lainnya.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan ini ditandai dengan keinginan seseorang menjadi bagian atau anggota dari kelompok tertentu, keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain, dan keinginan membantu orang lain;

4. Kebutuhan pengakuan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain (masyarakat), tetapi lebih jauh dari itu, yaitu diakui atau dihormati atau dihargai orang lain karena kemampuannya atau kekuatannya. Kebutuhan ini ditandai dengan penciptaan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol seperti merek sepatu, merek jam dan lainnya merasa bahwa statusnya meningkat dan dirinya sendiri disegani dan dihormati orang;
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan aktualisasi/penyaluran diri dalam arti kemampuan atau minat atau potensi diri dalam bentuk nyata dalam kehidupannya merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dari teori Maslow, seperti ikut seminar, lokakarya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal.

Pada prinsipnya teori tingkat kebutuhan menurut Maslow, mengasumsikan bahwa seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan pokok atau tingkat rendah terlebih dahulu (*fisiologis*) sebelum berusaha memenuhi tingkat yang lebih tinggi, begitu seterusnya sampai mencapai tingkat kebutuhannya yang tertinggi yaitu aktualisasi diri (*self actualization*),

#### **2.1.4 Kinerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui strategi *planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Moeheriono, 2009 :60).

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang pegawai. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan oleh para ahli, namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya, kinerja merupakan konstruk, banyak ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O),

yaitu Kinerja = f(A x M x O) ; artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Sedangkan kinerja menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary*, berasal dari kata...”to perform” dengan beberapa *entries*, yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry of execute*), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*), (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Kinerja menurut Mangkunegara (2000 : 67), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, pengertian atau definisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan, yakni hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja (Moeheriono, 2009; 61) yaitu sebagai berikut.

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical succes factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

#### **2.1.4.2. Persyaratan Penilaian Kinerja**

Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh penilai, karena persyaratan tersebut sangat menentukan hasil penilaian kinerja selanjutnya. Adapun persyaratan yang harus diperhatikan menurut Moeheriono, (2009 ; 71) adalah sebagai berikut.

### 1. *Input* (Potensi)

Agar penilaian kinerja tidak membias dan tercapai sasaran sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi, maka perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya sehingga setiap pegawai sudah mengetahui dengan pasti aspek-aspek apa saja yang akan dinilai. Dengan demikian, akan tercipta ketenangan kerja selama penilaian pada pegawai, tetapi juga perlu ada kejelasan ruang lingkup pengukuran seperti *Who* (siapa), *What* (apa), *Why* (mengapa), *When* (kapan), *Where* (dimana), dan *How* (bagaimana).

### 2. Proses (Pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan ini, proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok harus dilakukan sesering mungkin supaya dapat menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik. Proses tersebut dapat dilakukan melalui beberapa tahapan berikut.

- a. Memberikan *briefing* (penjelasan singkat) agar pelaksanaan sukses.  
Persyaratan yang cukup penting adalah seluruh pegawai harus dilibatkan, penilai atau yang dinilai harus diberikan penjelasan secara menyeluruh mengenai cara dan sistem penilaiannya.
- b. Memberikan pelatihan, agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif daripada hanya wawancara saja.

### 3. *Output* (Hasil)

Perlunya ada kejelasan hasil penilaian dari atasan, seperti manfaat, dampak, dan resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu, perlu diketahui pula apakah hasil penilaian tersebut berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja pegawai, yang akhirnya nanti akan direfleksikan pada peningkatan kinerja organisasi.

#### 2.1.4.3 Faktor-Faktor Penilaian Kinerja Pegawai

Untuk Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) selama ini menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang didalamnya terdapat 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu kejujuran, kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa. Menurut Moehariono (2009: 106), faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Adapun faktor-faktor penilaian yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu Pegawai Negeri Sipil yang ada dalam DP3 tersebut terangkum dalam 3 aspek penilaian, yakni sebagai berikut.

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan atau prestasi pegawai dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misal, tingkat pencapaian peserta KB baru, jumlah peserta KB yang *drop out*, dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak lanjut pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, seperti kejujuran, kesetiaan, dan ketaatan.

3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan pegawai sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahlian, seperti kepemimpinan, tanggung jawab, kerjasama, dan prakarsa.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirangkum bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan dari aspek input-proses-output ataupun dari aspek hasil dan usaha. Dalam penyuluhan publik, penilaiannya relatif lebih sulit, karena harus mencakup berbagai aspek, baik kualitas maupun kuantitas pelayanan.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Arto (2007), bahwa semua hipotesis (simultan) mempunyai nilai *critical ratio* di atas 1,96 dan nilai *probabilitas* yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Sedangkan berdasarkan penelitian terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak secara parsial dengan menggunakan variabel perubahan organisasi dan budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai *probability signifikansi* dari variabel perubahan organisasi adalah 0.010 dengan nilai *critical ratio* 2,584. Dengan demikian variabel perubahan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh berhasil atau tidaknya perubahan yang sedang

dilakukan. Perubahan organisasi menuntut para pegawai untuk menambah ketrampilan dan pengetahuan yang baru seiring dengan perubahan yang dilakukan. Dalam kaitannya dengan penulisan ini, terdapat persamaan variabel, yaitu variabel perubahan organisasi (independen) dan variabel kinerja (dependen), sedangkan perbedaannya terletak pada faktor variabelnya.

Penelitian Suparman, SE (2007), Berdasarkan hasil penelitian secara parsial, peran Kepemimpinan, dalam hal ini adalah kepala atau ketua masing-masing unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara memberikan peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat peran kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 0,28 terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi yang baik ( $P = 0,000$ ). Kepala atau ketua masing-masing unit organisasi dipersiapkan mempunyai misi dan strategi guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di masa yang akan datang.

Menurut Fahmi (2009), Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Secara parsial, terdapat hubungan positif dengan tingkat kekuatan rendah antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja ( $r_{y1}=0,434$ ). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja rendah. Hanya 18,83% dari kinerja ditentukan oleh gaya kepemimpinan, sisanya sebesar 81,17% ditentukan oleh faktor lain. Sedangkan variabel motivasi terhadap kinerja terdapat hubungan positif dengan tingkat kekuatan kuat ( $r_{y2}=0.617$ ). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kuat. Hanya 38,06% dari kinerja ditentukan oleh motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 61,94% ditentukan oleh faktor lain. 2)

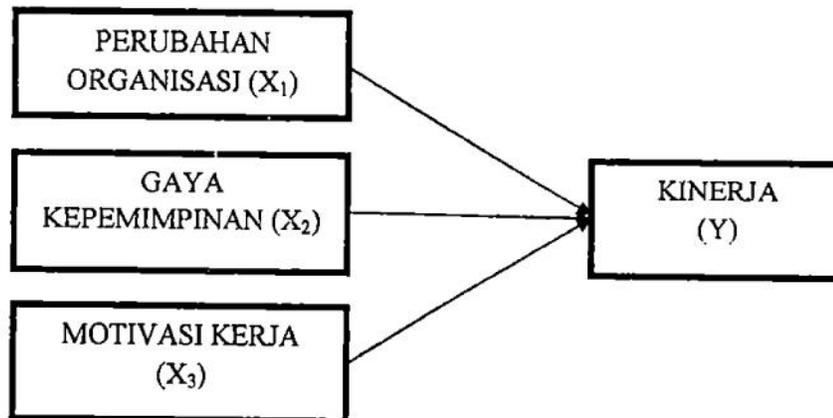
Secara simultan, terdapat hubungan positif dengan tingkat kekuatan kuat antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) dengan kinerja ( $R=0,664$ ). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kuat. Hanya 44,08% dari kinerja ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 55,92% ditentukan oleh faktor lain.

Penelitian Suyuthi, dkk (2009), bahwa hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah sebesar 28,09%. Jika dilihat dari pola hubungannya, maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah positif. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, maka kinerja karyawan semakin baik. Baiknya kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang membaik. Interpretasi lemahnya pengaruh ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pengaruhnya sangat signifikan.

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis**

#### **2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Pengembangan kerangka pemikiran teoritis di bawah ini menyajikan suatu model variabel perubahan organisasi ( $X_1$ ), Gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja ( $Y$ ) karyawan dalam organisasi Pemerintah di BPMPKB Kabupaten Sidoarjo.



### 2.3.2. Hipotesis.

Berdasarkan pada rumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Bahwa variabel perubahan organisasi ( $X_1$ ), Gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja Penyuluh KB ( $Y$ )
2. Bahwa variabel perubahan organisasi ( $X_1$ ), Gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja Penyuluh KB ( $Y$ )