

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi ditunjang oleh berbagai faktor yaitu manusia, uang (modal), *material*, *machine*, dan waktu (McLeod dalam Kambey, 2014). Sumber daya manusia merupakan komponen penting untuk organisasi, karena semua aktivitas serta kelangsungan hidup organisasi tidak dapat berjalan tanpa adanya anggota dari suatu organisasi tersebut. Setiap sumber daya manusia yang dimiliki organisasi memiliki potensi, bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan dalam menjalankan suatu organisasi. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas tidaklah dicapai dengan cara mudah. Kepiawaian manajemen organisasi diuji untuk memahami kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dan menghasilkan *performance* yang diharapkan.

Kemajuan perusahaan atau organisasi bergantung pada tingkat *performance* karyawan yang dicapai. Jika performansi yang dimiliki karyawan sesuai dengan yang ditentukan organisasi, besar harapan untuk organisasi tersebut mencapai tujuan utamanya. Individu sendiri dapat dikatakan mempunyai *job performance* yang baik, manakala mereka dapat mencapai target dan melaksanakan pekerjaan menurut standar yang ditentukan oleh suatu organisasi. Maka dari itu setiap organisasi berupaya untuk anggotanya dapat memperoleh *performance* yang diharapkan.

*Job performance* merupakan perwujudan keseriusan anggota organisasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Performansi pada karyawan yang tinggi dapat menguntungkan bagi perusahaan yaitu pekerjaan yang ditargetkan akan lebih cepat selesai, kerusakan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, dan akan meningkatnya performansi perusahaan secara keseluruhan.

*Performance* karyawan merupakan hal penting untuk disoroti melihat pentingnya dalam meningkatkan performansi dari perusahaan. Di Indonesia sendiri, pada tahun 2015 ini beberapa sektor perusahaan mengalami performansi yang merosot. Pada sektor batu bara misalnya, terjadi penurunan pendapatan sekitar 3-18% akibat *performance* perusahaan yang merosot, yang disebabkan tidak tercapainya target pada pekerjaan karyawan perusahaan tersebut (Pasopati, 2015). Hal inilah yang dihindari organisasi dan mulai membenahi *performance* dari karyawannya karena permasalahan performansi karyawan akan merugikan organisasi dan menjadi hambatan besar untuk organisasi berkembang.

Menurut Gibson (1996:13) *job performance* pada individu adalah dasar dari performansi perusahaan karena *performance* organisasi tergantung dari *performance* anggota organisasinya. Pada pelaksanaannya untuk meningkatkan *job performance* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah motivasi (Salleh, dkk., 2011; Afful-Broni, 2012; Dobre, 2013), kepemimpinan (Abbas & Sara, 2009; Bello, 2012), komitmen organisasi (Shaw, dkk., 2003; Khan & Ziauddin, dkk., 2010; Memar, dkk., 2013; Tolentino, 2013), kepuasan kerja (Judge & Carl, dkk., 2001; Pushpakumari, 2008; Yvonne, dkk., 2014), dan

*emotional intelligence* (Villiers & Nel H, 2004; Naseer, dkk., 2011; Shahhosseini & Abu Daud, dkk., 2012).

Berdasarkan dari wawancara yang dilakukan pada Kadiv. *HR & GA* di salah satu perusahaan di Indonesia, beliau mengatakan bahwa pada perusahaannya mengalami penurunan performansi. Menurut beliau penurunan performansi disebabkan oleh karyawan kurang memiliki dorongan untuk maju atau motivasi dalam bekerja. Hal senada juga diungkapkan oleh salah satu karyawan dari divisi *publishing*. Karyawan tersebut mengatakan bahwa ia kurang merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga berdampak pada performansinya ditempat kerja. Kurangnya rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh salah satu karyawan divisi *publishing* menunjukkan bahwa ia memiliki kebutuhan berprestasi yang rendah. Kebutuhan berprestasi merupakan salah satu komponen dari motivasi. Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan yang timbul pada seorang individu yang dapat mengarahkan perilaku yang berorientasi pada tujuan mereka (Hersey & Blanchard, 1995:15).

Menurut McClelland (1961), performansi seorang individu sangat ditentukan oleh dorongan kebutuhan motivasi. Konsep motivasi milik McClelland ini mengatakan bahwa semua orang dalam kehidupan memiliki tiga kebutuhan yang harus dipenuhi yaitu kebutuhan berprestasi (*achievement motivation*), kebutuhan berkuasa (*power motivation*), dan kebutuhan berafiliasi (*affiliation motivation*).

Kebutuhan berprestasi atau *achievement motivation* berhubungan dengan kemampuan untuk mengatasi tugas yang menantang dan memelihara semangat kerja yang tinggi, dan bersaing untuk meningkatkan performansi (Morgan, 1979). Beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *achievement motivation* dengan *job performance* (Forgionne & Peters, 1983; Lush & Serpkenci, 1990; Renate, dkk., 1999; Silvester, dkk., 2003). Pada penelitian Renate, dkk. (1999), 190 responden yang di survey dengan menggunakan alat ukur *manifest needs questionnaires* menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara *achievement motivation* pada meningkatnya *sales performance*. Begitu pula penelitian Silvester, dkk. (2003) menemukan bahwa *achievement motivation* memiliki kontribusi lebih dalam bidang *marketing*.

Lain halnya dengan *power motivation* yang lebih mengarah pada usaha akan mempengaruhi dan mengendalikan orang lain (Morgan, 1979). Dikarenakan *power motivation* berhubungan dengan keinginan individu untuk berpengaruh kepada orang lain, sehingga dapat memungkinkan dari keinginan tersebut dapat menimbulkan keunggulan terhadap orang lain dalam pekerjaan yang akan mempengaruhi *job performance* mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *power motivation* dengan *job performance* (Cummins, 1967; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland, 1984). Penelitian ini mendukung jika karyawan dengan *power motivation* yang tinggi akan meningkatkan performansi ke arah yang lebih baik.

Pada konsep motivasi lainnya yaitu *affiliation motivation*, motivasi ini erat hubungannya dengan kehidupan sosial seseorang dengan keinginan untuk

menyenangkan dan mendapatkan afeksi dari orang lain (Morgan, 1979). Individu dengan motivasi ini akan kooperatif dengan situasi yang bersahabat dalam interaksi dengan orang lain, keadaan kooperatif ini yang akan mempengaruhi *job performance* dari karyawan. Seperti pada penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *affiliation motivation* dengan *job performance* (Hill, 1987; Boyatzis, 1972; Effraty & Srgy, 1990; Schwalb & Schwalb, 1992; Saleh, dkk., 2011). Pada penelitian Saleh, dkk. (2011) hasil penelitian mengindikasikan individu dengan tingkat *affiliation motivation* yang tinggi akan membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan orang lain akan lebih meningkatkan performansi di pekerjaannya.

Namun banyak hasil penelitian lain yang memiliki hasil yang tak serupa. Pada beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan yang negatif antara *affiliation motivation* dengan *job performance* (Litwin & Stringer, 1968; Chemers & Ayman, 1985) lalu penelitian lainnya menunjukkan tidak adanya hubungan antara *affiliation motivation* dengan *job performance* (Shouksmith, 1987). Begitu pula pada hasil penelitian Fador & Smith (1982) yang menunjukkan hubungan yang rendah dari *power motivation* dengan *job performance*.

Dari penjelasan di atas menunjukkan hasil penelitian pada variabel *motivational needs* dan *job performance* yang variatif. Hasil penelitian yang variatif disebabkan oleh berbagai faktor seperti faktor karakteristik subjek penelitian, alat ukur penelitian yang dipakai, dan organisasi penelitian yang diteliti untuk variabel tersebut. Hal ini yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *motivational needs* terhadap *job performance*.

Selain itu terdapat data mengenai tingkat performansi yang menurun pada PT. Citra Media Nusa Purnama khususnya pada harian umum Media Indonesia maka dari itu penulis memilih organisasi ini untuk melakukan penelitian agar nantinya diharapkan penelitian yang dilakukan peneliti memiliki kontribusi lebih untuk organisasi tersebut.

## 1.2 Identifikasi Masalah

*Job Performance* adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Bernandin & Russel, 1993, dalam Gomes, 1995) Tingkat performansi (*job performance*) karyawan menjadi perhatian khusus dalam dunia industri dan organisasi. Hal ini karena *job performance* seorang karyawan akan langsung berpengaruh dengan produktivitas organisasi serta untuk terwujudnya tujuan utama dari organisasi.

Fenomena menurunnya *job performance* jika terus berlanjut secara terus menerus akan menghambat berkembangnya organisasi. Bukan hanya akan menghambat berkembangnya organisasi, dengan penurunan performansi di berbagai divisi pada organisasi akan terjadi keseimbangan yang timbang di organisasi tersebut. Apabila suatu organisasi memiliki divisi pembuatan produk dengan performansi yang baik tetapi tidak diimbangi oleh performansi divisi pemasaran yang baik pula maka akan terjadi penumpukan produk yang akan berdampak akan kerugian perusahaan.

Pada performansi karyawan Media Indonesia yang menurun mengakibatkan keuntungan yang seharusnya didapatkan oleh organisasi beberapa

tahun terakhir berkurang. Berdasarkan wawancara menurunnya performansi pada perusahaan ini terjadi karena beberapa faktor yaitu kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi.

Konsep kebutuhan motivasi milik McClelland (1961) memiliki tiga motif yaitu *achievement motivation* adalah keinginan untuk melakukan pekerjaan yang menantang, lebih bertanggung jawab, dan menjadikan kegagalan sebagai faktor pendorong untuk masa depan (Habibah & Noran, 1999). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara *achievement motivation* pada meningkatnya *sales performance* (Renate, dkk., 1999). Begitu pula penelitian Silvester, dkk. (2003) menemukan bahwa *achievement motivation* memiliki kontribusi lebih dalam bidang *marketing*.

Motivasi kedua dalam konsep McClelland (1961) adalah *power motivation* dimana memiliki dua sisi yaitu positif dan negatif (*institutional* dan *personal power*). *Personal power* keadaan dimana individu menggunakan pengaruh dan *overpower* yang dimilikinya untuk kepentingan pribadi sebaliknya individu dengan *institutional power* akan memiliki peran penting dalam produktivitas organisasi (Habibah & Noran, 1999). Hal tersebutlah yang dapat menimbulkan keunggulan terhadap orang lain dalam pekerjaan yang akan mempengaruhi *job performance* mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *power motivation* yang positif dengan *job performance* (Cummins, 1967; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland, 1984). Penelitian ini mendukung jika karyawan

dengan *power motivation* yang tinggi akan meningkatkan performansi ke arah yang lebih baik.

Konsep motivasi yang ketiga yaitu *affiliation motivation*, motivasi ini erat hubungannya dengan kehidupan sosial, mereka yang memiliki *affiliation motivation* yang tinggi akan mempertimbangkan perasaan rekan kerjanya dan berusaha untuk selalu mendapat persetujuan dari rekan kerja. Individu dengan motivasi ini akan kooperatif dengan situasi yang bersahabat dalam interaksi dengan orang lain, keadaan kooperatif ini yang akan mempengaruhi *job performance* dari karyawan. Seperti pada penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *affiliation motivation* dengan *job performance* (Hill, 1987; Boyatzis, 1972; Effraty & Srgy, 1990; Schwalb & Schwalb, 1992; Saleh, dkk., 2011). Pada penelitian Saleh, dkk. (2011) hasil penelitian mengindikasikan individu dengan tingkat *affiliation motivation* yang tinggi akan membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan orang lain akan lebih meningkatkan performansi di pekerjaannya.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis membatasi ruang lingkup penelitian agar dapat diperoleh arah pembahasan yang baik sehingga tujuan penelitian dapat dicapai sebagai berikut:

#### **1.3.1. *Motivational Needs***

*Motivational Needs* yang digunakan pada penelitian ini adalah konsep kebutuhan milik David C. McClelland. McClelland (1961) mengidentifikasi



konsep kebutuhan menjadi tiga bagian, yaitu kebutuhan berprestasi (*achievement motivation*), kebutuhan berkuasa (*power motivation*), dan kebutuhan berafiliasi (*affiliation motivation*).

### 1.3.2. *Job Performance*

*Job performance* merupakan pelaksanaan fungsi yang dituntut dari seseorang dengan menetapkan standar tertinggi, selaku standar melampaui apa yang diminta atau yang diharapkan oleh orang lain dan merupakan gambaran potensi seseorang atau dapat diartikan suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan (Gomes, 1995).

## 1.4 Rumusan Masalah

Pada rumusan masalah penelitian ini, penulis mengemukakan pertanyaan yang berkaitan dengan latar belakang di atas, yaitu:

- a. Adakah pengaruh *achievement motivation* terhadap *job performance* pada karyawan PT. Citra Media Nusa Purnama (Media Indonesia).
- b. Adakah pengaruh *power motivation* terhadap *job performance* pada karyawan PT. Citra Media Nusa Purnama (Media Indonesia).
- c. Adakah pengaruh *affiliation motivation* terhadap *job performance* pada karyawan PT. Citra Media Nusa Purnama (Media Indonesia).
- d. Faktor manakah yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *job performance* pada karyawan PT. Citra Media Nusa Purnama (Media Indonesia).

## 1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *motivational needs* terhadap *job performance* pada karyawan PT. Citra Media Nusa Purnama (Media Indonesia). Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat faktor yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *job performance* pada karyawan PT. Citra Media Nusa Purnama (Media Indonesia).

## 1.6 Manfaat Penelitian

### 1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan mampu menambah informasi untuk studi yang lebih komprehensif mengenai konsep *job performance* yang dipengaruhi oleh *motivational needs*.

### 1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat membantu PT. Citra Media Nusa Purnama (Media Indonesia) dalam mengidentifikasi bagaimana pengaruh *motivational needs* terhadap *job performance* pada karyawan. Dari hasil penelitian ini, organisasi dapat memberikan program yang tepat untuk meningkatkan *job performance* karyawan melalui faktor *motivational needs* yang paling kuat berpengaruh.