

Kekuasaan Mempengaruhi Prestasi

Keberhasilan seorang manajer sangat tergantung pada cara menggunakan kekuasaan. Para pemimpin yang tepat cenderung menggunakan kekuasaan dengan cara yang halus, hati-hati sehingga dapat meminimalisir perbedaan status dan menghindari ancaman terhadap harga diri target. Menurut para ahli, jenis kekuasaan yang lebih mendukung munculnya komitmen organisasi adalah kekuasaan yang berasal dari kekuasaan personal, yakni *expert power* (kekuasaan kepakaran) dan *referent power* (kekuasaan rujukan).

Dengan adanya kekuasaan, pemimpin memiliki kapasitas untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Para pemimpin juga menggunakan kekuasaan sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan kelompok.

Manajer dan nonmanajer menggunakan kekuasaan yang dimilikinya. Mereka memanipulasi kekuasaan untuk mencapai tujuan dan dalam kebanyakan hal untuk memperkuat kedudukan mereka. Keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menggunakan atau bereaksi terhadap kekuasaan, sebagian besar ditentukan oleh pemahaman tentang kekuasaan, dengan mengetahui bagaimana dan bila menggunakannya, serta mampu mengantisipasi kemungkinan dampaknya.

Menurut Yukl (2010:199) definisi kekuasaan adalah, *"...is the capability to influence the attitudes and behavior of people in the desired direction"*. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk memengaruhi sikap dan perilaku seseorang ke arah yang diinginkan. Hal serupa juga dinyatakan Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2012:264), *"power is defined as the ability to get someone to do something you want done or the ability to make things happen in the way you want to them to"*. Kekuasaan juga menunjukkan kemampuan untuk mewujudkan sesuatu terjadi sesuai dengan yang diinginkan.

McShane dan Von Glinow (2010:300), *"power is the capacity of a person, team, or organization to influence others. Power is not the act of changing others' attitudes or behavior; it is only the potential to do so"*. Kekuasaan menunjukkan kapasitas atau potensi, baik seseorang maupun tim atau organisasi, untuk melakukan perubahan. Hughes, Ginnet dan Curphy (2009:135), *"power has been defined as the capacity to produce effect on others, or the potential to influence others"*. Newstrom (2011:288), *"power is the ability to influence other people and event"*. Kekuasaan didefinisikan sebagai kapasitas untuk menghasilkan dampak pada orang lain atau potensi untuk mempengaruhi orang ataupun kegiatan yang ada.

dan Snell (2013:437) menjelaskan bahwa, *"...in organization, this influence often means the ability to get things done or accomplish one's goals despite resistance from others"*. Pengaruh yang dimunculkan dalam kekuasaan menunjukkan kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu hal atau mencapai sebuah tujuan tanpa ada perlawanan dari anggota lainnya.

Berdasarkan dari beberapa konsep maka dapat disintesis bahwa kekuasaan adalah kapasitas seseorang dalam memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang dikehendaki sejalan dengan tujuan organisasi.

Kekuasaan melibatkan hubungan antara dua orang atau lebih. Robert Dahl, seorang ahli ilmu politik menemukan pusat perhatian hubungan yang penting ini ketika ia mendefinisikan kekuasaan sebagai “A mempunyai kekuasaan atas B dalam pengertian bahwa ia dapat menggerakkan B melakukan sesuatu di mana B tidak ada pilihan lain kecuali melakukannya”. Seseorang atau kelompok tidak dapat mempunyai kekuasaan dalam keadaan terisolasi; kekuasaan tersebut harus dilaksanakan atau mempunyai potensi untuk dilaksanakan dalam hubungan dengan kelompok lain atau kelompok.

KEBUTUHAN AKAN KEKUASAAN

Sepanjang sejarah, manusia selamanya terpesona oleh kekuasaan. Dalam kepustakaan Cina kuno, perhatian akan kekuasaan secara jelas dikemukakan – kekuasaan menjinakkan dari yang agung (the taming power of the great), kekuasaan cahaya (the power of light), kekuasaan kegelapan (the power of the dark). Tulisan terdahulu yang bersifat religius juga berisikan berbagai acuan kepada orang yang memiliki atau memperoleh kekuasaan. Catatan historis menunjukkan bahwa ada perbedaan tingkat sejauh mana orang-orang telah mengejar, menakuti, menikmati, atau menyalahgunakan kekuasaan. Sekarang, kesan tentang orang yang mencari kekuasaan pada umumnya dianggap cukup negatif, Misalnya, pencari kekuasaan digambarkan sebagai:

- *Penderita sakit syaraf yang menutup-nutupi perasaan rendah diri, kecemasan, dan kebencian.*
- *Menggantikan kekuasaan karena kurangnya rasa kasih sayang, terkucil, dan hilangnya rasa persahabatan.*
- *Mencoba mengkompensasikan rasa kehilangan yang dialami di masa kanak-kanak.*

Pencari kekuasaan (*power seeker*) telah dijuluki sebagai lemah, sakit syaraf, dan mengganggu. Hal ini tentu saja mungkin benar bagi sebagian pencari kekuasaan (misalnya Adolf Hitler), tetapi menggolongkan semua pencari kekuasaan dalam kategori ini agaknya terlalu melebih-lebihkan dan terlalu umum.

McClelland mengemukakan bahwa kekuasaan dapat dicapai dan digunakan secara bertanggung jawab. Disamping untuk mengkaji kebutuhan berprestasi (dibahas dalam Bab 4), McClelland juga mengkaji **kebutuhan akan kekuasaan**. McClelland mendefinisikan *kebutuhan akan kekuasaan* sebagai keinginan untuk menimbulkan dampak terhadap orang lain. Jenis dampak ini pada dasarnya dapat ditunjukkan dalam tiga cara: (1) dengan tindakan yang kuat, dengan memberi bantuan atau nasihat, dengan mengendalikan seseorang; (2) dengan tindakan yang menimbulkan emosi pada orang lain; (3) dengan memperhatikan reputasi.

Penelitian telah dicurahkan untuk mencoba menentukan bagaimana orang yang tinggi kebutuhan kekuasaannya. Umumnya, orang-orang yang tinggi kebutuhan kekuasaannya (1) mempunyai sifat bersaing dan agresif, (2) berminat memiliki prestise (misalnya kendaraan), (3) lebih menyukai situasi tindakan, dan (4) menjadi anggota sejumlah kelompok. Riset tentang kebutuhan kekuasaan yang diselenggarakan oleh McClelland dan rekannya telah menyimpulkan bahwa para manajer yang paling efektif memiliki karakteristik sebagai berikut :

- Mereka memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi.
- Mereka menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Mereka mempraktekkan gaya partisipatif atau “melatih” jika berinteraksi dengan para pengikut.
- Mereka tidak mengkonsentrasikan diri untuk mengembangkan hubungan yang akrab dengan orang lain.

Manajer yang efektif dalam riset McClelland ditetapkan sebagai “*manajer institusional*” karena mereka menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan (institusional) organisasi. Manajer institusional lebih efektif dari pada *manajer kekuasaan pribadi* (personal power manager), yang menggunakan kekuasaan mereka untuk kepentingan pribadi, dan *manajer afiliasif* yang lebih mengutamakan disukai daripada menggunakan kekuasaan mereka.

BASIS KEKUASAAN

Kekuasaan dapat berasal dari banyak sumber. Bagaimana kekuasaan tersebut diperoleh dalam suatu organisasi sebagian besar tergantung atas jenis kekuasaan yang sedang dicari. Kekuasaan dapat berasal dari basis antarpribadi, struktural, dan situasi.

Kekuasaan Antarpribadi

French dan Raven mengajukan lima basis kekuasaan antarpribadi: Legitimasi, imbalan, paksaan, ahli, referen.

Kekuasaan legitimasi (*Legitimate Power*). Kekuasaan legitimasi ialah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi karena posisinya. Seseorang yang tingkatannya lebih tinggi mempunyai kekuasaan atas orang-orang yang kedudukannya lebih rendah. Dalam teori, tingkat organisasi yang sederajat (misalnya semua penyelia ini pertama) mempunyai kekuasaan legitimasi yang sederajat. Akan tetapi, setiap orang yang mempunyai kekuasaan legitimasi menggunakan kekuasaan tersebut dengan bakat masing-masing. Kekuasaan legitimasi serupa dengan konsep Weber tentang wewenang.

Para bawahan memainkan peranan utama dalam pelaksanaan kekuasaan legitimasi. Jika bawahan memandang penggunaan kekuasaan tersebut sah, mereka akan patuh. Akan tetapi, budaya, kebiasaan, dan sistem nilai suatu organisasi menentukan batas kekuasaan legitimasi. Seorang direktur perusahaan yang

menyarankan agar seluruh karyawan memilih calon dari partai tertentu mungkin akan menemukan bahwa hanya sebagian orang yang patuh terhadap sarannya.

Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*). Jenis kekuasaan ini didasarkan atas kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada pengikutnya karena kepatuhan mereka. Kekuasaan imbalan digunakan untuk mendukung penggunaan kekuasaan legitimasi. Jika pengikut memandang imbalan atau kemungkinan imbalan yang dapat disediakan seseorang sebagai sesuatu yang bernilai (pengakuan, penugasan suatu pekerjaan, peningkatan upah, sumber tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan), mereka akan tanggap terhadap perintah, permintaan, dan petunjuk. Misalnya seorang manajer penjualan yang dapat menghargai wiraniaganya dengan bonus tunai, memperpanjang daftar pelanggan, atau tambahan dana hiburan, ia dapat melaksanakan kekuasaan imbalan.

Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*). Kebalikan dari kekuasaan imbalan ialah **kekuasaan paksaan**, yaitu kekuasaan untuk menghukum. Para pengikut mungkin patuh karena takut. Seorang manajer dapat menunda promosi atau memperoleh seorang bawahan karena prestasinya. Praktek ini dan upaya menakut-nakuti yang akan mereka gunakan adalah kekuasaan paksaan. Meskipun hukuman mungkin mengakibatkan dampak sampingan yang tidak diharapkan (dibahas dalam Bab 6), hukuman adalah bentuk kekuasaan paksaan yang masih digunakan untuk memperoleh kepatuhan atau untuk memperbaiki perilaku yang tidak produktif dalam organisasi.

Kekuasaan Ahli (*Expert Power*). Seseorang mempunyai kekuasaan ahli jika ia memiliki keahlian khusus yang dinilai tinggi. Para ahli mempunyai kekuasaan meskipun peringkat mereka rendah. Seseorang dapat memiliki keahlian teknis, administratif, atau yang menyangkut persoalan manusia. Semakin sulit mencari pengganti ahli tersebut, semakin tinggi tingkatan kekuasaan ahli yang ia miliki.

Kekuasaan ahli adalah suatu karakteristik pribadi, sedangkan kekuasaan legitimasi, kekuasaan imbalan, dan kekuasaan paksaan sebagian besar ditentukan oleh organisasi. Seorang sekretaris yang mempunyai posisi yang relatif rendah dalam organisasi mungkin mempunyai kekuasaan ahli karena ia tahu rincian pengoperasian usaha – ia tahu segala sesuatunya, atau tahu bagaimana mengatasi situasi yang sulit.

Kekuasaan Referen (*Referent Power*). Banyak individu yang menyatukan diri dengan atau dipengaruhi oleh seseorang karena gaya kepribadian atau perilaku orang tersebut. Karisma orang yang bersangkutan adalah basis kekuasaan referen. Seseorang yang berkarisma dikagumi karena karakteristiknya. Kekuatan karisma seseorang adalah petunjuk adanya kekuasaan referen orang itu. Karisma merupakan istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan para politisi, penghibur, atau olah ragawan. Akan tetapi, beberapa manajer dianggap sangat berkarisma oleh bawahan mereka.

Kelima basis kekuasaan antarpribadi dapat dibagi ke dalam kategori utama: organisasi dan pribadi. Kekuasaan legitimasi, imbalan, dan paksaan, terutama

ditentukan oleh organisasi, posisi, kelompok formal, atau pola interaksi khusus. Kekuasaan legitimasi seseorang dapat diubah dengan mengalih tugaskan orang tersebut, merumuskan kembali uraian pekerjaan, atau mengurangi kekuasaan seseorang dengan menata kembali organisasi. Di lain pihak, kekuasaan ahli dan kekuasaan referen sangat bersifat pribadi. Seseorang mempunyai keahlian, atau ia mengembangkan serangkaian kesan yang mencirikan seorang ahli. Untuk dapat dikagumi karena kekuatan pribadi anda sulit diperoleh melalui perubahan atau pengembangan melalui program pelatihan atau penyusunan. Seseorang dapat mempunyai atau tidak mempunyai karisma. Ini adalah *gaya pribadi* yang sangat bersifat perorangan.

Kelima jenis kekuatan antarpribadi tidak berdiri sendiri. Sebaliknya, seseorang dapat menggunakan basis kekuasaan tersebut secara efektif melalui berbagai kombinasi. Juga penggunaan basis kekuasaan tertentu dapat mempengaruhi yang lainnya. Misalnya, seorang manajer yang menggunakan kekuasaan paksaan untuk menghukum seorang bawahan mungkin akan kehilangan ciri kekuasaan referensinya. Kebanyakan orang tidak menyukai atau tidak mengagumi manajer yang menghukumnya

KEKUASAAN STRUKTURAL DAN SITUSIONAL

Preffer telah mengemukakan bahwa kekuasaan terutama ditentukan oleh struktur didalam organisasi. Ia memandang struktur organisasi sebagai mekanisme pengendalian yang mengatur organisasi. Dalam tatanan struktur organisasi, kebijaksanaan pengambilan keputusan dialokasikan ke berbagai posisi. Juga struktur membentuk pola komunikasi dan arus informasi.

Jadi, struktur organisasi menciptakan kekuasaan dan wewenang formal dengan mengkhususkan orang-orang tertentu untuk melaksanakan tugas pekerjaan khusus dan mengambil keputusan tertentu serta dengan mendorong kekuasaan informal melalui dampaknya atas struktur informasi dan komunikasi di dalam sistem tersebut.

Kita telah membahas kaitan posisi formal dengan kekuasaan dan wewenang. Hak-hak, tanggung jawab, dan hak-hak istimewa tertentu tumbuh dari posisi seseorang. Bentuk lain kekuasaan struktur mwujud karena sumber daya, pengambilan keputusan, dan informasi.

Sumber Daya

Argumentasi Kanter agak menyakinkan bahwa kekuasaan berasal dari (1) penggunaan sumber daya, informasi, dan dukungan; serta (2) kemampuan memperoleh kerja sama untuk melakukan pekerjaan yang perlu. Kekuasaan terjadi jika seseorang mempunyai saluran terbuka atas sumber daya dana, sumber daya manusia, teknologi, bahan baku, pelanggan, dan sebagainya. Dalam organisasi, sumber daya vital dialokasikan ke bahwa sepanjang garis hirarki. Manajer tingkat atas mempunyai kekuasaan lebih

banyak untuk mengalokasikan sumber daya dibandingkan dengan para manajer lain yang berada pada hirarki manajerial lebih rendah. Manajer tingkat yang lebih rendah menerima sumber daya yang diberikan oleh manajer tingkat atas. Untuk menjamin pencapaian tujuan, manajer tingkat atas (direktur utama, wakil direktur utama, dan para direktur) mengalokasikan sumber daya atas dasar prestasi dan kepatuhan.

Jadi, seorang manajer tingkat atas biasanya mempunyai kekuasaan atas manajer yang lebih rendah karena manajer yang disebut terakhir harus menerima sumber daya dari atas untuk mencapai tujuan.

Hubungan *ketergantungan* tersebut terjadi karena terbatasnya sumber daya dan pembagian pekerjaan. Tanpa kepatuhan yang cukup terhadap tujuan dan permintaan manajemen teras, manajer pada tingkat yang lebih rendah tidak dapat menerima sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Pembagian pekerjaan (misalnya posisi dalam hirarki) memberikan hak istimewa kepada manajemen pada tingkat yang lebih tinggi, karena posisinya, bukan mengalokasikan sumber daya yang terbatas.

Kekuasaan Pengambilan Keputusan

Kadar sejauh mana orang-orang atau subunit (misalnya sebuah departemen atau sebuah kelompok proyek khusus) dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, menentukan kadar kekuasaan yang dibutuhkan. Seseorang atau subunit yang memiliki kekuasaan dapat mempengaruhi bagaimana terjadinya proses pengambilan keputusan, alternatif apa yang dipertimbangkan, dan kapan suatu keputusan diambil. Misalnya, ketika Richard Daley menjadi walikota Chicago, ia dikenal sebagai seorang perantara kekuasaan. Ia tidak saja mempengaruhi proses pengambilan keputusan, tetapi juga mempunyai kekuasaan untuk menentukan keputusan mana yang akan diprioritaskan dalam dewan kota dan kapan keputusan tersebut akan diambil. Ia seorang politis yang sangat berpengaruh karena dipandang sebagai seorang ahli dalam mengendalikan setiap langkah keputusan penting.

Kekuasaan Informasi

Memiliki akses atas informasi yang relevan dan penting adalah kekuasaan. Para akuntan umumnya tidak mempunyai basis kekuasaan antarpribadi khusus yang kuat atau jelas dalam suatu organisasi. Sebaliknya, para akuntan mempunyai kekuasaan karena mereka mengendalikan informasi yang penting. Jadi, mereka yang mempunyai informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang optimal mempunyai kekuasaan. Posisi akuntan dalam struktur organisasi mungkin tidak menggambarkan secara tepat bobot kekuasaan yang mereka miliki.

Gambaran yang benar tentang kekuasaan seseorang tidak hanya disediakan oleh posisi orang yang bersangkutan, tetapi juga oleh penguasaan orang yang bersangkutan atas informasi yang relevan.

Sejumlah situasi organisasi dapat berfungsi sebagai sumber kekuasaan atau sumber ketidakberkuasaan (tidak memperoleh kekuasaan). Manajer yang sangat berkuasa muncul karena ia mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan, mengambil keputusan yang penting, dan memiliki akses atas informasi yang penting. Dialah yang memungkinkan segala sesuatu terjadi.

Akan tetapi, manajer yang tidak mempunyai kekuasaan tidak mempunyai sumber daya atau informasi atau hak-hak prerogatif dalam pengambilan keputusan yang diperlukan agar produktif. Tabel 10 – 1 menyajikan beberapa gejala dan sumber ketidakberkuasaan manajer lini pertama, staf profesional, dan para manajer tingkat atas.

Tabel 9 – 1

Gejala Sumber Ketidakberkuasaan

<i>Kedudukan</i>	<i>Gejala</i>	<i>Sumber</i>
Penyelia Lini pertama (misalnya mandor, Pengawas lini)	Menyelia terlalu ketat Tidak dapat melatih Bawahan. Tidak cukup diorientasikan pada tim manajemen Cenderung melakukan Pekerjaan mereka sendiri	Rutin, pekerjaan berorientasi aturan Lini komunikasi terbatas Kesempatan kemajuan yang Terbatas bagi mereka sendiri dan bawahannya
Staf ahli (misalnya, pengacara perusahaan, spesialis kepegawaian/sumber daya manusia)	Menciptakan kesan dan menempatkan diri mereka sebagai ahli Menggunakan standar profesional sebagai dasar penilaian kerja yang membedakan dari yang lainnya. Menolak perubahan dan menjadi penanggung risiko yang konservatif.	Tugas rutin mereka hanyalah pembantu bagi pekerjaan yang sebenarnya. Kemajuan karier terhambat. Pekerjaan nonrutin digantikan oleh konsultan luar.

Manajer tingkat atas (misalnya pejabat eksekutif kepala, wakil direktur utama)	Horizon jangka pendek Ditekankan pada sistem komunikasi atas-bawah Memberikan imbalan kepada yang sejalan dengan manajer, tidak memperkenankan orang menyampaikan berita buruk	Jalur pasok tak terkendali Jalur informasi dari manajer tingkat bawah terbatas atau terhambat Jalur dukungan yang menurun karena tantangan terhadap legitimasi.
--	--	---

Tabel 9 – 1 menunjukkan bahwa seorang manajer lini pertama akan menampilkan sejumlah gejala ketidakberkuasaan seperti menyelia bawahan secara sangat ketat dan tidak menaruh perhatian yang banyak tentang pelatihan atau pengembangan bawahan. Jika gejala semacam ini terjadi kemungkinan orang yang bersangkutan tidak mempunyai kekuasaan. Selama bertahun-tahun wanita sebagai suatu kelompok umumnya tidak memiliki kekuasaan organisasi yang penting. Dalam banyak situasi, mereka tidak berkuasa. Sebenarnya wanita dapat menggunakan kekuasaan secara efektif seperti halnya pria dan konsekuensinya tidak ada alasan bagi ketidakpuasan tersebut untuk menunjukkan kondisi umum para wanita dalam lingkungan organisasi

Teori Motivasi Berprestasi mengemukakan bahwa, manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain. Teori ini memiliki sebuah pandangan bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat di bedakan dari kebutuhan kebutuhan yang lainnya.

Dalam memotivasi para bawahan, Malayu S.P. Hasibuan (2003) menjelaskan bahwa pemimpin hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana pekerjaan yang baik dan memberi kesempatan promosi, sehingga memungkinkan para bawahan akan meningkat semangat kerjanya untuk mencapai *n.Ach*, *n.Aff* dan *n.Pow*. Karena *n.Ach*, *n.Aff* dan *n.Pow* ini merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi karyawan untuk mengerahkan semua potensi yang dimilikinya.

Menurut Mc. Clelland dalam Moh.As'ad (2002) timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Selanjutnya dijelaskan dalam konsepnya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya yaitu *need for achievement (n.Ach)*, *need for affiliation (n.Aff)* dan *need for power (n.Pow)*

Pendapat David Mc. Clelland dalam Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko (2000), seseorang dianggap mempunyai motivasi yang tinggi apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. Karena ke tiga kebutuhan manusia yaitu *need for achievement* (kebutuhan prestasi), *need for affiliation* (kebutuhan afiliasi) dan *need for power*

(kebutuhan kekuasaan) telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup

Teori motivasi David Mc. Clelland disebut *Achievement Motivation Theory (AMT)* atau Teori Motivasi Berprestasi yang berfokus pada ketiga jenis kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*).
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Aff*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*). (Mc. Clelland dalam Hasibuan, 2003)

David Mc Clelland, dalam buku Siagian (2004:167) mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu :

1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dibanding sebelumnya. McClelland dalam Siagian (2010:169) 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.

Menurut Moh. As'ad (2002), kebutuhan akan prestasi (*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.

Menurut Moh. As'ad (2002), ciri-ciri kebutuhan berprestasi 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

Menurut Ashar Sunyoto Munandar (2004), kebutuhan untuk berprestasi (*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.

Menurut Ashar Sunyoto Munandar (2004), 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. Kebutuhan berkuasa (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain. McClelland dalam Siagian (2010:172) 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 dikehendakinya

Menurut Moh. As'ad (2002), 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.

Menurut Moh. As'ad (2002), ciri-ciri kebutuhan berkuasa yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
- b. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi di mana ia berada
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

Menurut Ashar Sunyoto Munandar (2004), 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 (2004), 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.

3. Kebutuhan untuk afiliasi (*need for affiliation*), yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain. McClelland dalam Siagian (2010:170) 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.

Menurut Moh. As'ad (2002), 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.

Menurut Moh. As'ad (2002), 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

Menurut Ashar Sunyoto Munandar (2004), kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation = n Aff*) adalah kebutuhan untuk mendapatkan persahabatan, diterima dalam kelompok, menyukai situasi kooperatif dan menghindari konflik.

Menurut Ashar Sunyoto Munandar (2004), 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.

Semakin tinggi motivasi yang meliputi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi maka kinerja karyawan juga semakin meningkat dan sebaliknya. Permasalahan kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2002:105) menyatakan kinerja adalah "suatu hasil kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Dalam rangka pengukuran kemampuan kinerja para karyawan menurut Bernadin dan Russel (1998:64) terdapat tiga metode yang digunakan yaitu "kualitas produk, kuantitas produk, dan ketepatan waktu". Untuk dapat memperoleh karyawan yang produktif, diperlukan sistem pengelolaan yang baik, yaitu mulai dari proses penarikan, pelatihan, penempatan pengembangan sampai dengan berakhirnya karir karyawan.

PRESTASI KERJA

Dalam kenyataan sehari-hari, perusahaan sesungguhnya hanya mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pegawainya. Namun hasil kerjanya itu tidak akan optimal penuh muncul dari pegawai dan bermanfaat bagi perusahaan. Namun tanpa adanya laporan kondisi prestasi kerja pegawai, pihak organisasi atau perusahaan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana

yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana pula yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai.

Demi memenuhi kepentingan sebagian besar pegawai lainnya serta organisasi yang lebih luas, maka kebijakan penilaian prestasi pegawai tetap harus diselenggarakan dengan mengabaikan kepentingan sempit beberapa segelintir individu pegawai yang bermasalah seperti itu. Untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian prestasi kerja bersifat umpan balik bagi karyawan itu sendiri.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

PENGERTIAN PRESTASI KERJA

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan karyawan-karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Bernardin dan Russel (1993), memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Byars dan Rue (1984), mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu didalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Adapun prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Pada umumnya, prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Maier, 1965). Lebih tegas lagi adalah Lawler dan Porter (1967), yang menyatakan bahwa *job performance* adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance* oleh Vroom (dalam As'ad, 2001).

Sering kali dijumpai istilah-istilah yang artinya mirip atau tumpang-tindih dengan *job performance*, misalnya *proficiency*, *merit*, dan produktivitas. Menurut Wexley & Yulk (1977), *proficiency* mengandung arti yang lebih luas sebab mencakup sekaligus segi-segi *effort*, *job performance*, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan, dan moral kerja. Menurut Maier (1965), memberikan arti *merit* lebih merupakan aspek umurn daripada *proficiency* tersebut. Produktivitas kerja adalah perbandingan antara input dan output.

Di sini tampak jelas bahwa pengertian *job performance* itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau *performance* rendah.

Berdasarkan pendapat sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang disebut dengan istilah *performance appraisal*.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PRESTASI KERJA

Menurut Steers (1984), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan. Byar dan Rue (1984), mengemukakan adanya dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi prestasi kerja adalah:

1. Kondisi fisik.
2. Peralatan.
- 3 Waktu.
4. Material.
5. Pendidikan.
6. Supervisi.
7. Desain organisasi.
8. Pelatihan.
9. Keberuntungan.

Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi memengaruhi faktor-faktor individu. Mc Cormick dan Tiffin (1974), mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial.

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel, yaitu individual dan situasional. Oleh karena itu, perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang berhubungan dengannya.

Namun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah perilaku itu sendiri, bukan variabel-variabel yang menyebabkan terjadinya perilaku tersebut.

Untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Di dalam penelitian ini pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan.

Bidang prestasi kunci tersebut adalah:

1. Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif. Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapatlah disimpulkan, bahwa pembahasan masalah keberhasilan kerja atau prestasi kerja haruslah dilihat dari dua sudut pandang, yaitu:

1. Harus dilihat aspek-aspek yang menyangkut kriteria pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
2. Perilaku dari individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Perilaku itu sendiri dipengaruhi oleh dua variabel utama yang individual dan situasional.

ARTI PENTINGNYA DAN TUJUAN PENILAIAN PRESTASI

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, para karyawan, supervisor, manajer dan sebagainya juga dilakukan penilaian. Namun dalam hal ini penilaian diarahkan kepada prestasi kerja. Sehingga fokus penilaiannya adalah sejauh mana seorang karyawan, supervisor, manajer tersebut telah melaksanakan pekerjaannya. Apakah

karyawan tersebut sudah bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau belum?

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. (Panggabean, 2002) Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian.

Dalam kaitannya dengan pihak penilai, identifikasi berarti bahwa bagaimana pun pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dinilai. Tentu saja apa yang akan dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada tahap observasi. Selanjutnya, proses penilaian prestasi belum berakhir pada saat nilai ditetapkan, melainkan masih perlu dilanjutkan dengan melakukan pengembangan. Ini berarti bahwa pihak penilaian bukan sekadar dapat melakukan penilaian, memberikan nilai, melainkan juga dapat melakukan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

Adapun menurut Murphy dan Cleveland (dalam Panggabean, 2002) mengemukakan penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain. seperti perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan atau pemecatan. Walaupun diakui bahwa penilaian prestasi kerja banyak manfaatnya, namun masih banyak pimpinan yang tidak bersedia melakukannya. Adapun yang menyebabkannya antara lain:

- a. Pihak penilai tidak merasa memiliki. Perasaan ini muncul karena mereka tidak dilibatkan dalam menentukan sistem penilaian, tidak dilatih untuk dapat menggunakan sistem yang ada, dan usulan mereka terhadap sistem yang ada tidak diperhitungkan.
- b. Pimpinan enggan untuk memberikan nilai yang buruk kepada karyawan mereka, khususnya kepada orang yang mereka sukai secara pribadi.
- c. Jika hasil penilaiannya buruk, pihak karyawan tidak mau mememerikannya. Penilaian yang buruk cenderung menimbulkan reaksi untuk bertahan atau bermusuhan daripada untuk mendorong meningkatkan prestasi karyawan.
- d. Pimpinan maupun bawahan menyadari penilaian yang buruk memengaruhi karier seseorang.
- e. Dalam kenyataannya proses penilaian prestasi tidak dimanfaatkan untuk menentukan kebijaksanaan dalam pemberian penghargaan.

- f. Pimpinan ragu-ragu untuk memberikan penilaian yang buruk karena takut dinilai tidak mampu untuk memilih dan mengembangkan karyawan.

Penilaian prestasi kerja memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, Sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. (Handoko, 2000)

Job-related (pekerjaan), berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Adapun suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan. Evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja, dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi prestasi kerja juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan.

Menurut Dharma (1991:54), 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.

Sumber :

Hernanda, Dhimas, Djudi, Mochamad, Pengaruh Kebutuhan Prestasi, kekuasaan dan Afiliasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN [PERSERO] Area Kediri Distribusi Jawa Timur)

Murgijanto, Edy, Pengaruh Kebutuhan Prestasi, Kebutuhan Afiliasi, dan Kebutuhan Kekuasaan Terhadap Semangat Kerja Dosen Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga.

Nataly, Dian, Paramaarta, Pengaruh Kekuasaan dan Pengambilan Keputusan Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sekolah Dasar BPK Penabur di Jakarta

Robbins, Stephen, Judge, A., Timothy, Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat, 2012, Jakarta.

Sutrisno, Edy, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Ke-9, Penerbit Kencana, Februari 2017, Jakarta.