

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam suatu perusahaan proses pengaturan (manajemen) selalu berkaitan dengan 6 unsur utama yang menjadi pondasi terhadap keberhasilan perusahaan. Ke-enam unsur itu meliputi manusia (*man*), modal (*money*), cara (*method*), bahan baku (*material*), mesin (peralatan), dan pasar (*market*). Perusahaan yang baik dan dikatakan dapat berkompetisi bila perusahaan itu dapat memanfaatkan keenam unsur tersebut dan mengaturnya sedemikian rupa dalam mencapai tujuannya.

Lebih lanjut, dalam proses pengaturan keenam unsur itu, unsur manusia (*man*) mempunyai peranan yang paling besar dan dominan. Hal ini disebabkan manusia merupakan unsur yang dinamis yang berbeda dengan kelima unsur lainnya (modal, cara, bahan baku, mesin dan pasar). Unsur manusia melibatkan sesuatu yang kompleks tidak hanya berkaitan dengan unsur jasmani semata namun juga mentalitas.

Berkenaan dengan pengaturan sumber daya manusia yang sangat penting dibandingkan dengan unsur lainnya, Pleffer dalam A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:110) mengemukakan suatu ungkapan bahwa *machine*

*“don't make things, but people do”*. Ungkapan ini merupakan pernyataan akan pentingnya pengaturan sumber daya manusia dibandingkan sumber-sumber lainnya.

Menyadari akan pentingnya pengaturan manusia dalam suatu perusahaan maka muncullah suatu ilmu yang akan mengatur tentang peranan manusia dalam menunjang keberhasilan tujuan yang direncanakan perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Pada mulanya peranan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan belum dianggap penting dalam proses pencapaian tujuan. Namun seiring timbulnya permasalahan-permasalahan berkaitan dengan pegawai dan mulai berkembangnya ilmu pengetahuan membuat sebagian ahli menyumbangkan pemikiran mereka. Diantaranya ahli-ahli yang dianggap memiliki kontribusi besar dalam memperkenalkan fase manajemen sumber daya manusia adalah Frederick Winslow Taylor yang dijuluki “Bapa Manajemen Ilmiah” dan Henri Fayol yang dijuluki “Bapa Administrasi Modern”. Keduanya mulai menyadari akan arti pentingnya peranan sumber daya manusia dan menuangkan pemikiran mereka dalam buku-buku sehingga membuat peranan manajemen sumber daya manusia semakin diterima secara luas.

Secara umum manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan untuk mengatur dan menetapkan program-program kepegawaian yang semuanya dapat diringkas menjadi:

1. Melakukan penarikan, penyeleksian, dan penempatan pegawai berdasarkan pada prinsip pegawai yang tepat, pada posisi yang pas dan waktu yang benar.

2. Menetapkan program kesejahteraan dan kepentingan pegawai tanpa merugikan perusahaan.
3. Meramalkan keadaan perekonomian ke depan yang berkaitan dengan apa yang dibutuhkan perusahaan, dari pegawai untuk dapat bersaing dan berkompetensi.

Berkaitan dengan fungsi manajemen sumber daya manusia, para ahli mengemukakan banyak nama dan istilah, namun semua nama dan istilah yang berbeda itu mempunyai arti dan tujuan yang sama, fungsi sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2009:15) meliputi:

1. Perencanaan, merupakan proses awal dalam mempersiapkan pegawai agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan
2. Pengorganisasian, merupakan proses menggerakkan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang dibatasi dengan pembagian kerja, hubungan kerja, koordinasi organisasi
3. Pengarahan, merupakan kegiatan mengarahkan pegawai untuk mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan bersama yang telah disepakati
4. Pengendalian, proses pengendalian pegawai agar mau untuk mentaati peraturan yang dibuat oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan
5. Pengadaan tenaga kerja, proses perekrutan pegawai, seleksi, dan penempatan agar didapat pegawai yang benar-benar berkualitas
6. Pengembangan, proses meningkatkan keterampilan teknik dan teoritis melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi, pemberian balas jasa langsung sebagai imbalan yang diberikan perusahaan untuk menarik hati pegawai agar bekerja lebih baik
8. Pengintegrasian, kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan
9. Pemeliharaan, kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun
10. Pemutusan hubungan kerja, proses pemutusan hubungan kerja seseorang dari perusahaan.

Bila kita perhatikan fungsi-fungsi manajemen di atas, maka salah satu fungsi yang sangat penting dalam perusahaan adalah fungsi pemeliharaan. Fungsi pemeliharaan adalah fungsi yang berkaitan dengan menjaga dan

meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sehingga dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk perusahaan.

Berkaitan dengan fungsi pemeliharaan hubungan antara atasan dan bawahan di dalam suatu organisasi, maka salah satu hal penting yang harus diperhatikan adalah motivasi, menurut Sondang P Siagian (2007:289) mengemukakan bahwa:

“Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan antara lain menyangkut motivasi, kepuasan kerja, penanggulangan stres, konseling dan penganan sanksi disipliner, komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi serta peningkatan mutu hidup kekaryaan pekerja.”

Demikian pula dalam perusahaan proses pemeliharaan antara kepentingan pegawai dan perusahaan akan dapat tercapai lebih cepat dengan mengetahui dan memberikan apa yang butuhkan dan diinginkan pegawai sehingga pegawai dapat diajak bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tercapainya tujuan perusahaan merupakan salah satu bukti yang secara tidak langsung menunjukkan keberhasilan proses pemeliharaan antara dua kepentingan yang berbeda yaitu pegawai di satu sisi dan kepentingan perusahaan di sisi lainnya.

## **2.1.2 Motivasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi**

Istilah motivasi didefinisikan dengan beragam oleh para ahli. Beberapa ahli Sumber Daya Manusia mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut ini pada Tabel 2.1

**TABEL 2.1**  
**DEFINISI MOTIVASI**

No	Sumber	Definisi
1	A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:61)	Motivasi terbentuk dari sikap ( <i>attitude</i> ) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan ( <i>situation</i> ). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap kerja yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.
2	Fremonte Kast dan James E. Rosenzweig (1985:286)	<p><i>A motive is what prompts a person to act in a certain way or at least develop a propensity for specific behavior.</i></p> <p>Motif adalah suatu hal yang membuat seseorang bertindak cepat atau paling tidak memperkuat kecenderungan akan tingkah laku yang lebih khusus pada waktu tertentu.</p>
3	J. Winardi (2004:63)	Motivasi adalah <i>entusiasme</i> dan <i>persistensi</i> dengan apa seseorang melaksanakan tugas tertentu.
4	Komaruddin (1994:306)	Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat/dorongan dalam mencapai tujuan.
5	Koontz (1990:115) Dikutip dari <a href="http://jurnal-sdm.blogspot.com">http://jurnal-sdm.blogspot.com</a>	Motif berarti suatu keadaan di dalam diri seseorang ( <i>inner state</i> ) yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan.
6	Luthans (2006:231)	<p><i>Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or a drive that aimed at a goal or incentive</i></p> <p>Motivasi adalah suatu proses yang diawali oleh kekurangan baik secara fisiologis ataupun psikologis atau kebutuhan yang diaktifkan oleh perilaku atau penggerak yang ditujukan pada sasaran.</p>
7	Malayu S.P Hasibuan (2006:143)	Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.
8	Manullang (1982:76) Dikutip dari <a href="http://jurnal-sdm.blogspot.com">http://jurnal-sdm.blogspot.com</a>	Motivasi berarti sesuatu yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Jadi motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

TABEL 2.1 (LANJUTAN)

No	Sumber	Definisi
9	Robbins (2007:428)	<p><i>Motivation ass the willingness to exert high levels of effort to reach organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need</i></p> <p>Motivasi sebagai kemampuan untuk menggunakan upaya yang besar guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, disesuaikan dengan kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.</p>
10	Sedarmayanti (2008:66)	<p>Motivasi sebagai daya pendorong (<i>driving force</i>) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Perbuatan atau tindakan termasuk dapat berarti kerja keras guna lebih berprestasi, menambah keahlian, sumbang saran dan lain-lain.</p>
11	Sondang P Siagian (2004:102)	<p>Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi anggota organisasi yang bersangkutan.</p>
12	Veithzal Rivai (2009:455)	<p>Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.</p>

Sumber : Berdasarkan Berbagai Referensi Buku

Berdasarkan definisi pada Tabel 2.1 dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi pada intinya merupakan segala sesuatu yang mendorong manusia baik yang terdapat di dalam dan di luar pribadi yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu sesuai tujuan yang diharapkan. Motivasi sendiri sangatlah penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang diinginkan.

### 2.1.2.2 Tujuan Motivasi

Menurut Gouzali Saydam (2005:328) tujuan pemberian motivasi adalah untuk :

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan;
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
3. Meningkatkan disiplin kerja;
4. Meningkatkan prestasi kerja;
5. Mempertinggi moral kerja karyawan;
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Menurut Federick Herzberg (2009:126) yang menjadi tujuan dari motivasi tersebut adalah untuk:

- a. Penguatan atas harapan
- b. Efektif disiplin dan hukuman
- c. Sebagai solusi dari permasalahan
- d. Memuaskan kebutuhan karyawan
- e. Menetapkan tujuan pekerjaan terkait
- f. Restrukturisasi pekerjaan
- g. Penghargaan terhadap prestasi kerja

Menurut Malayu P Hasibuan (2007:146) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan disiplin karyawan
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Dari pernyataan para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pemberian motivasi dapat dikatakan sangat penting karena pemimpin atau manajer memerlukan kerjasama yang baik dengan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pentingnya pemberian motivasi kepada bawahan yaitu agar mereka tetap mau dan bersedia melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan keahlian atau keterampilan yang mereka miliki.

### 2.1.2.3 Fungsi Motivasi

Hadari Nawawi (2008:159) menyimpulkan bahwa fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan
- b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas yang lain.
- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan, yaitu motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan. Menurut Beni Habibi ([www.unnes.ac.id](http://www.unnes.ac.id)) fungsi motivasi tersebut adalah:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan.

### 2.1.2.4 Indikasi Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki perilaku yang dapat diamati dan digambarkan yang disebut indikasi motivasi kerja. Menurut Moekijat (2002:130) bahwa:

Apabila mereka merasa baik, bahagia, optimis, kebanyakan orang menggambarkan orang-orang tersebut sebagai mempunyai moril yang tinggi. Apabila suka membantah, menyakitkan hati, kelihatan aneh, merasa dalam kesulitan, dan tidak tenang maka keadaan mereka dapat digambarkan sebagai moril yang rendah.



Menurut Alex S. Nitisemito (1996:97) indikasi-indikasi adanya penurunan motivasi atau semangat dan kegairahan dalam bekerja sebagai berikut:

1. Turun/rendahnya produktivitas
2. Tingkat absensi yang naik/tinggi
3. *Labour turnover* yang tinggi
4. Tingkat kerusakan yang tinggi
5. Kegelisahan dimana-mana
6. Tuntutan yang sering sekali terjadi
7. Pemogokan

Sedangkan menurut Gouzali Saydam (2005:444), semangat dan kegairahan kerja yang rendah akan tercermin pada gejala-gejala berikut:

1. Tingkat kemangkiran yang tinggi
2. Timbulnya keresahan pada SDM dalam bekerja
3. Produktivitas menurun
4. Sering timbulnya aksi unjuk rasa dan pemogokan

Moekijat (2002:130) berpendapat bahwa motivasi atau semangat yang rendah dihubungkan dengan ketidak tenangan atau kegelisahan. Kegelisahan ini merupakan tanda-tanda dari semangat kerja yang rendah, adapun kegelisahan ini diakibatkan oleh:

1. Kekurangan perhatian
2. Kelelahan
3. Keadaan yang membosankan
4. Keluhan-keluhan
5. Pemogokan-pemogokan
6. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi
7. Masalah-masalah disiplin
8. Pengurangan jumlah yang dihasilkan.

Sedangkan menurut Gouzali Saydam (2005:445), gejala-gejala timbulnya keresahan para SDM dalam perusahaan terlihat pada:

1. Berkembangnya gosip dan isu-isu negatif
2. Seiring terjadinya pertengkaran mulut dan fisik antar karyawan
3. Semakin berkurangnya rasa hormat bawahan kepada pimpinan
4. Para SDM lebih senang ngobrol daripada bekerja
5. Perhatian mereka kurang tertumpah pada bekerja

### 2.1.2.5 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi

Yang dimaksud dengan prinsip adalah kebenaran dasar yang pada umumnya ditetapkan dalam bentuk hubungan sebab akibat. Menurut Anwar Prabu (2009:100) ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

- a. Prinsip partisipasi  
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberi kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip komunikasi  
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan  
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (Pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih memotivasi kerjanya.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang  
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip memberi perhatian  
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan termotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Merujuk pendapat di atas, prinsip motivasi terdiri dari prinsip partisipasi, komunikasi, pengakuan, pendelegasian kekuasaan, dan perhatian timbal balik. Ketika prinsip motivasi diterapkan dengan benar, maka karyawan akan mampu untuk bekerja dengan sebaik mungkin sehingga produktivitas kerja karyawan tersebut akan meningkat.

### 2.1.2.6 Teori Motivasi dan Implementasinya

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi.

Sejalan dengan perkembangan kesadaran akan kebutuhan motivasi sebagai salah satu penggerak roda perusahaan, teori-teori tentang motivasi pun berkembang pesat, namun keseluruhan teori itu dapat dikelompokkan menjadi 2 teori utama seperti yang dikemukakan Faustino Cardoso Gomes (2009:181) yang meliputi:

1. Teori Isi (*Content Theory*)
2. Teori Proses (*Process Theory*)

#### 1. Teori Isi (*Content Theory*)

Berkaitan dengan teori isi atau sering disebut teori kebutuhan/kepuasan, teori ini lebih menitikberatkan kepada kebutuhan dan kepuasan individu yang mendorong mereka dalam bertindak. Dengan kata lain teori ini memfokuskan kepada apa yang dapat menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan motivasi seseorang. Semakin kebutuhan dan kepuasan individu terpenuhi, maka semangat kerjanya pun akan semakin baik. Berkaitan dengan teori isi, ada beberapa teori yang dapat dikelompokkan dalam teori ini, yaitu:

##### a. Teori Motivasi Klasik oleh F.W Taylor

Teori motivasi klasik ini disebut juga dengan teori kebutuhan tunggal yang dikemukakan oleh Federick Winslow Taylor. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi seseorang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan, kepuasan biologis semata untuk mempertahankan kelangsungan hidup.

Teori ini menganggap bahwa uang dan barang (gaji dan upah) adalah kunci utama memotivasi seseorang, jika gaji atau upah pegawai dinaikkan maka dengan otomatis semangat mereka untuk bekerjapun akan meningkat.

**b. Maslow's Need Hierarchy Theory (Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow)**

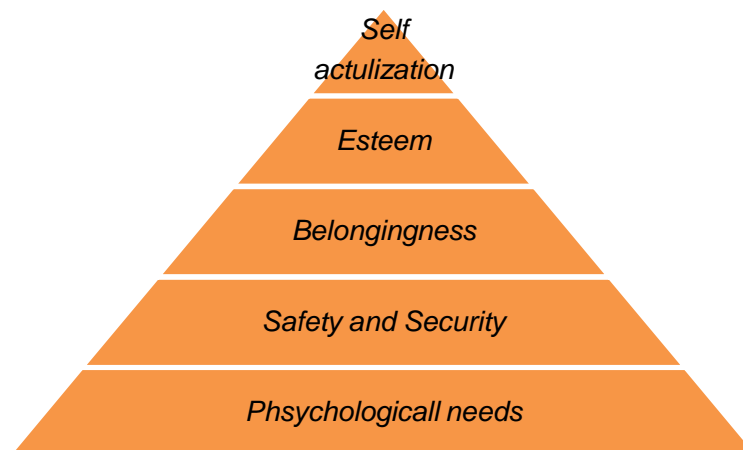
Marihot Tua Efendi Hariandja (2007:325) mengemukakan bahwa "Teori hierarki kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri manusia." Kemudian menurut Gibson et al (2001:189) bahwa:

Model hierarki kebutuhan merupakan teori maslow yang menganggap kebutuhan orang bergantung kepada apa yang mereka miliki. Dalam pengertian, suatu kebutuhan yang telah terpenuhi bukan faktor motivator. Kebutuhan manusia, tersusun dalam suatu hierarki kepentingan, yaitu fisiologis, keamanan, rasa memiliki, penghargaan dan aktualisasi diri.

Menurut Abraham Maslow bahwa manusia memiliki lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan seperti sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini disebut pula kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan akan rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan aktualisasi diri di sini dalam arti tersedianya kesempatan seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramid pada Gambar 2.1



**GAMBAR 2.1**  
**HIERARKI KEBUTUHAN ABRAHAM MASLOW**  
**(Veithzal Rivai, 2009:458)**

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur. Semakin keatas kebutuhan semakin sedikit jumlah atau kualitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

### c. **ERG Theory**

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Aldefor, yang sebetulnya tidaklah jauh berbeda dengan teori dari A. Maslow, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori tersebut. Teori ini mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia (Marihut Tua Efendi Hariandja 2007:332), yaitu:

1. *Existence* (keberadaan), Berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan
2. *Relatedness* (keterkaitan), Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow, ini meliputi kebutuhan sosial dan pengakuan.
3. *Growth* (perkembangan), Berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

Teori ERG secara konseptual terdapat kesamaan dengan teori Hierarki Maslow (Sondang P siagian, 2004:289), yaitu: "*Existence*" dapat dikatakan

identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam Teori Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow, dan “*Growth*” mengandung makna yang sama dengan *self actualization* menurut Maslow.

Gibson et al (2001:194) menjelaskan bahwa ada sejumlah perbedaan antara teori ERG dan teori Maslow, yaitu:

Perbedaan Teori Motivasi ERG dan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow berbeda pada bagaimana orang bergerak pada kelompok-kelompok kebutuhan yang berbeda. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang predominan tersebut terpuaskan. Maka seseorang akan meningkat kepada hierarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya bila kebutuhan tingkat rendahnya telah terpuaskan. Sebagai kebalikannya, Teori ERG menyatakan bahwa sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan Maslow, proses penurunan frustrasi juga terjadi. Yaitu jika seseorang terus menerus frustrasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, yang mengakibatkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

Usaha pemenuhan kebutuhan tersebut tidaklah kaku seperti teori Maslow, yang sepertinya mengatakan bahwa bilamana kebutuhan tingkat bawah telah terpenuhi, orang akan mencari kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dan seterusnya, yang selalu mengarah kepada kebutuhan tingkat tinggi.

Menurut teori ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, orang tersebut akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebagai kompensasinya.

#### **d. Herzberg Two Factor (Teori Dua Faktor)**

Teori motivasi dua faktor (Gibson et al, 2001:197) dikemukakan oleh seorang ahli psikologi dan konsultan manajemen yang bernama Frederick Herzberg. Penelitian yang dilakukannya dalam pengembangan teori ini dikaitkan

dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Hasil penemuannya menunjukkan bahwa jika para karyawan berpandangan positif terhadap tugas pekerjaannya, tingkat kepuasannya biasanya tinggi. Sebaliknya, jika karyawan memandang tugas pekerjaannya secara negatif, dalam diri mereka tidak ada kepuasan.

Herzberg berpendapat bahwa apabila manajer ingin memberi motivasi kepada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor yang sifatnya *intrinsik*. (Sondang P Siagian, 2004:164)

Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong (*motivator*) dan faktor-faktor higienis, tampak pada Tabel 2.2, berikut:

**TABEL 2.2**  
**TEORI DUA FAKTOR HERZBERG**

Motivator ( <i>Internal</i> )	Faktor pemeliharaan ( <i>higienis</i> ) ( <i>External</i> )
1. Tanggung jawab ( <i>Responsibility</i> )	1. Administrasi dan kebijakan perusahaan ( <i>Company policy and administration</i> )
2. Kemajuan ( <i>Advancement</i> )	2. Penyelia ( <i>Supervisor</i> )
3. Pekerjaan itu sendiri ( <i>work it self</i> )	3. Gaji ( <i>Salary</i> )
4. Capaian ( <i>Achievement</i> )	4. Hubungan antar pribadi ( <i>Interpersonal relation</i> )
5. Pengakuan ( <i>Recognition</i> )	5. Kondisi kerja ( <i>working condition</i> )

Sumber : Herzberg dalam Sondang P Siagian (2004:164)

Untuk lebih memahami teori Herzberg, menurut Sondang P Siagian (2004:107) karyawan dibagi menjadi dua golongan besar; mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor *intrinsik*, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing, dan faktor-faktor *extrinsik*, yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempat bekerja, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang tenaga kerja
2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya
3. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya
4. Capaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi
5. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk kerjanya

Kelompok lain yang menimbulkan tidak ada kepuasan berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, yang merupakan faktor-faktor *external* dari pekerjaan atau faktor pemeliharaan (*higiens*), meliputi:

1. Administrasi dan kebijakan perusahaan (*Company policy and administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan
2. Penyelia (*Supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja
3. Gaji (*Salary*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk kerjanya
4. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya
5. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Begitu pula pendapat dari Michael Argyle ([www2.eur.nl](http://www2.eur.nl)) bahwa:

*Herzberg et al. (1959) stated that (positive) satisfaction is due to good experiences, and that these are due to 'motivators'-achievement recognition, the work itself, responsibility and advancement. Dissatisfaction is due to bad experiences caused by 'hygiene' factors – Supervisors, fellow workes, company policy, working conditions, and personal life.*

Herzberg menetapkan bahwa kepuasan (positif) terbentuk dari pengalaman yang baik, dan pengalaman yang baik itu disebut sebagai 'motivator' – (meliputi) prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan. Sedangkan ketidak puasan terbentuk



dari pengalaman buruk yang disebabkan oleh faktor hygiene (pemeliharaan)- (meliputi) supervisor, rekan kerja, kebijakan perusahaan, kondisi pekerja, dan kehidupan pribadi seseorang.

Selain itu, Malayu S.P Hasibuan (2007:157) mengemukakan bahwa faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lain. Faktor pemotivasian atau faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), dan pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*).

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2008:67) faktor-faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

Selain itu menurut Frunzi yang dikutip oleh Zillmann ([www.academic.emporia.edu](http://www.academic.emporia.edu)) berpendapat bahwa:

*Individuals have positive feelings about the organization which employs them if the individual has opportunity for recognition, advancement, achievement, and responsibility. These motivating factors are related to the work it self and can increase employee performance.*

Setiap individu akan berpendapat yang positif mengenai perusahaan tempat dimana ia bekerja jika mendapatkan kesempatan dalam pengakuan, kemajuan, prestasi, dan tanggung jawab. Faktor-faktor pemotivasi ini berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai

keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan adakalanya dapat dipenuhi dengan memberikan tugas yang menarik untuk dikerjakan bawahan.

Dengan demikian, dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan penulis dapat menyimpulkan bahwa apabila faktor-faktor yang termasuk ke dalam kelompok faktor motivator maupun yang termasuk ke dalam kelompok faktor *higiene* (pemeliharaan) dapat dirasakan oleh tenaga kerja, pada akhirnya akan berujung pada peningkatan kinerja pegawai.

#### **e. Teori X dan Teori Y McGregor**

Griffin (2005:260) mengemukakan bahwa Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan teori Y (teori demokratik). Penjelasan sebagai berikut:

##### **Teori X**

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
2. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung jawabnya dengan cara mengkambing hitamkan orang lain
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya
4. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi

Menurut teori ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi kepada prestasi kerja.

### **Teori Y**

1. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
2. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.
3. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara meningkatkan prestasi karyawan, kerjasama dan keterikatan pada keputusan. McGregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerjasama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan pada teori Y ini adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

#### **f. Achievement Theory (Teori Motivasi Berprestasi)**

Gibson et al (2001:200) mengemukakan bahwa David C. McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. McClelland memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

1. *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi). Kebutuhan berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
2. *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan). Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan ini yang akan merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
  - c. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

Seseorang yang karena memerlukan kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. *Needs of Power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu). Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Kebutuhan kekuasaan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

Gouzali Saydam (2007:366) mengemukakan bahwa “Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) merupakan kebutuhan untuk berhasil dalam setiap kegiatan”. Kebutuhan untuk berprestasi tersebut merupakan motivasi individu tersebut untuk bersedia bekerja keras dan berkeaktifitas dalam pekerjaannya.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2008:68) bahwa: “motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji”. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung akan bekerja sebaik-baiknya agar dapat mencapai prestasi kerja dengan predikat yang terpuji.

McClelland yang dikutip A.A Anwar prabu Mangkunegara (2008:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan memikul resiko
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray (1957) yang dikutip A.A Anwar prabu Mangkunegara (2008:68) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain.

Dari uraian di atas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa orang yang memiliki kebutuhan berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, dan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Sedangkan yang memiliki tingkat kebutuhan dengan derajat yang rendah akan memiliki motivasi kerja yang rendah pula.

## **2. Teori Proses (process Theory)**

Teori proses merupakan teori kedua yang menjadi standar teori-teori motivasi. Teori ini pada dasarnya berusaha untuk memberikan jawaban atas pertanyaan tentang bagaimana menguatkan, mengarahkan dan memelihara perilaku individu pegawai agar bisa termotivasi, dengan tujuan apa pegawai itu bisa termotivasi. Secara umum teori ini merupakan hubungan sebab akibat dari apa, dan bagaimana tugas dan hasil yang dilakukan pegawai. Jika pegawai bekerja baik hari ini, maka hasil yang baik akan diperoleh kemudian sesuai dengan proses dan prosedur yang telah dilakukan. Teori ini dapat dibedakan menjadi:

### a. *Expectancy Theory* (Teori Harapan)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawyer. Menurut Veithzal Rivai (2009:466) teori ini mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan. Seperti pendapat dari Sondang P. Siagian (2004:292) bahwa menurut teori ini,

“memotivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu.” Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Keith Davis (1985:65) yang dikutip A.A Anwar prabu Mangkunegara (2006:69) bahwa “*Vroom explains that motivation is product of how much one wants something and one’s estimate of the probability that a certain will lead to it*”. Vroom menjelaskan bahwa “motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunya.” Pernyataan tersebut berhubungan dengan rumus di bawah ini:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{instrumen} = \text{Motivasi}$$

Keterangan:

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu
- Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu
- Instrumen merupakan insentif atau penghargaan yang akan diterima
- Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang mempunyai arah pada tujuan tertentu

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka berarti valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil. Dari *range* 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah di antara 0-1. Dengan demikian produk dari valensi dan harapan adalah motivasi yang meningkatkan dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2009:467) bahwa pola dasar *Expectancy Theory* adalah pemahaman antara individu dan hubungannya dengan hasil kerja dan kemampuan kerja antara hasil kerja dan penghargaan dan kepuasan tujuan individu. Lebih lanjut Veithzal Rivai menyebutkan bahwa menurut teori ini ada empat asumsi mengenai perilaku individu dalam perusahaan, yaitu:

1. Perilaku individu ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor individu dan faktor-faktor lingkungan
2. Individu mengambil keputusan dengan sadar mengenai perilakunya sendiri dalam perusahaan
3. Individu mempunyai kebutuhan, keinginan, dan tujuan yang berbeda
4. Individu memutuskan di antara perilaku alternatif berdasarkan harapannya bahwa suatu perilaku akan mengarahkan pada tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian, jika seseorang menginginkan sesuatu dengan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat



terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Dan sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun untuk berupaya akan semakin rendah.

### **b. Equity Theory (Teori Keadilan)**

Teori keadilan ini dikembangkan oleh Adams. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2007:167) "Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang." Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antar usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seseorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

1. Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
2. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Oleh karena itu, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya karena apabila sistem keadilan diterapkan di dalam suatu organisasi atau perusahaan maka seseorang akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat. Lebih lanjut Malayu S.P. Hasibuan (2007:167) mengemukakan bahwa "Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah kerja bawahan cenderung meningkat".

### **c. Goal-setting Theory (Teori Penetapan Tujuan)**

Teori penetapan tujuan ini merupakan teori motivasi dengan pendekatan kognitif yang dikembangkan oleh Edwin Locket. Ia berkesimpulan bahwa

penetapan suatu tujuan tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan saja, tetapi juga merangsang karyawan untuk mencari atau menggunakan metode kerja yang paling efektif. Begitu juga Edwin Locke berpendapat bahwa melibatkan para karyawan dalam menetapkan tujuan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan pencapaian prestasi kerja yang maksimal.

Dengan demikian, penetapan tujuan merupakan strategi pemotivasian yang *krusial* dalam upaya para karyawan bekerja produktif dan sekaligus memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

#### **d. Reinforcement Theory (Teori Pengukuhan)**

Teori ini berpendapat bahwa faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan adalah *reward* yang akan diterima dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Asumsinya, seseorang akan mengulangi suatu perilaku bilamana perilaku tersebut mendapatkan konsekuensi yang diinginkan, dan akan menghentikan perilaku tersebut bilamana perilaku itu mendapatkan konsekuensi yang tidak diinginkan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:167) teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
2. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi, prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat.

## 2.1.3 Kinerja

### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Istilah Kinerja didefinisikan dengan beragam oleh para ahli. Beberapa ahli Sumber Daya Manusia mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut ini pada Tabel 2.3

**TABEL 2.3**  
**DEFINISI KINERJA**

No	Sumber	Definisi
1	A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:9)	Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2	Benardin dan Russel Dikutip dari Achmad S Ruki (2007:378)	<i>Performance is defined as the records of out come produced on specified job function all activity during a specified time period</i>  Dari pendapat diatas diartikan kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu/kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
3	Bambang Kusrianto (1991:3)	Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)
4	Faustino Cardosa Gomes (2009:135)	Kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output atau hasil kerja, efisiensi serta efektivitas tenaga kerja.
5	Lembaga Administrasi Negara (L.A.N) Dikutip dari Sedarmayanti (2006:143)	<i>Performance</i> diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.
6	Lester (1994:219)	Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan tugasnya dan peranannya dalam organisasi.
7	Malayu S.P Hasibuan (2007:94)	Menyebut kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.
8	Marihot Tua E Mariandja (2007:195)	Kinerja (unjuk kerja) merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi

Sumber : Berdasarkan Berbagai Referensi Buku

Berdasarkan definisi pada Tabel 2.3 dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pada intinya merupakan hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

### 2.1.3.2 Aspek-Aspek Kinerja

Malayu S.P Hasibuan (2007:95) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dari kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab

Sedangkan Hasan Umar (1997: 266) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 17), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Mutu kerja
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu

Sedangkan Faustino Cardoso Gomes (2009:142) berpendapat bahwa :

Tipe kriteria performansi yang menilai atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, dan personal qualities.*

### 2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2008: 13) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith davis dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2008: 67) yang merumuskan bahwa:

- a) *Human Performance* = *Ability* x *Motivation*
- b) *Motivation* = *Attitude* x *Situation*
- c) *Ability* = *Knowledge* x *Skill*

Penjelasan :

#### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apabila yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

#### 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Lester (2003:219) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terbagi atas dua kelompok, yaitu:

1. Faktor Objektif, yang memfokuskan pada aspek hasil kerja yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur, seperti: kualitas, kuantitas dan kehadiran
2. Faktor subjektif, yang lebih memfokuskan pada penyesuaian diri karyawan seperti: sikap, perilaku dan potensi.

Menurut Tiffin dan Cormick (2005:211), kinerja karyawan dapat diukur dengan melihat faktor-faktor berikut ini:

1. Hasil kerja, menunjukkan hasil kerja yang dicapai baik dari segi kualitas dan tingkat kemauan dalam melaksanakan tugas
2. Kemandirian, menunjukkan hal-hal yang dapat diandalkan dari seorang karyawan seperti: tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan, kemauan menyatakan pendapat, frekuensi ketepatan waktu

dalam mengerjakan tugas, frekuensi kehadiran serta penguasaan terhadap pekerjaan.

3. Tingkat penyesuaian, menunjukkan tingkat penyesuaian seseorang terhadap perusahaan seperti, sikap karyawan terhadap perusahaan, sikap karyawan terhadap atasan, serta hubungan dan kerjasama dengan sesama rekan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2008:77) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu efektivitas dan efisiensi, Otoritas dan tanggung jawab, disiplin serta inisiatif.

Dari paparan tersebut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2008:16) menyimpulkan bahwa faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan lingkungan kerja organisasi.

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniyah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Kerja Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

#### **2.1.3.4 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja**

Menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2008: 22) dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.

Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:

- b) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- c) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- d) Memperhatikan masalah yang ada.

## 2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan berbagai informasi antara lain:

- b) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
- c) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
- d) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- e) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- f) Melakukan rencana tindakan tersebut.
- g) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- h) Mulai dari awal, apabila perlu.

Robert Bacal (2004: 1-58) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2008:123) mengungkapkan 24 point untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

### 1. Membuat Pola Pikir Yang Modern.

Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, meyalahkan, meyerang kepribadian dan sikap karyawan. Pimpinan menggunakan pola pikir yang modern dengan tujuan mengoptimalkan keberhasilan karyawan atau kelompok kerja dengan memberikan panutan dalam hal waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan, keahlian, dan pengalamannya.

## 2. Kenali Manfaat.

Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaatnya padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

## 3. Kelola Kerja

Penilaian atau evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian kecil dari manajemen kinerja. Jadi yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.

## 4. Bekerjalah Bersama Karyawan.

Karyawan merupakan kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena karyawan harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan tidak merasa diperintah sehingga konfrontasi atau konflik pun akan berkurang.

## 5. Rencanakan Secara Tepat Dengan Sasaran Jelas.

Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga dapat diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga karyawan mengerti tujuan mana yang paling penting dan yang kurang penting untuk menentukan prioritas pekerjaan yang akan dilakukan.

## 6. Satukan Sasaran Karyawan.

Keseluruhan proses manajemen kinerja akhirnya akan menjadi usaha yang sia-sia bila sasaran dan tanggung jawab karyawan tidak langsung dihubungkan dengan sasaran misi kelompok kerja. Logikanya adalah bila tiap karyawan mencapai sasaran maka kelompok kerjanya juga mencapai sasaran yang ditugaskan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi secara keseluruhan, sehingga semua karyawan akan terlibat, termotivasi dan memperoleh lebih banyak kepuasan dalam melakukan pekerjaan.

## 7. Tentukan Insentif Kinerja

Insentif sedikit berbeda dengan imbalan yang selalu akan diberikan bila karyawan akan melakukan kinerja optimal, sedangkan insentif bila melakukan pekerjaan. Bentuk insentif bisa berupa bonus, kesempatan mendapatkan pelatihan, pertimbangan promosi, sedikit kenaikan upah atau bisa juga kesempatan makan malam dengan top manajemen.



8. Jadilah Orang Mudah Ditemui.

Komunikasi yang dilakukan secara dua arah merupakan tulang punggung manajemen kinerja yang efektif dimana komunikasi harus diarahkan pada pengenalan dan pemecahan masalah bukannya untuk menyalahkan. Dengan demikian, karyawan percaya dan dengan tanggapan pada setiap masalah yang dilakukan akan didapatkan informasi terus menerus yang berguna untuk menghilangkan hambatan-hambatan pada proses pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

9. Berfokuslah Pada Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar karyawan sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.

10. Lakukan Tatap Muka.

Penggunaan teknologi seperti sistem informasi berbasis komputer yang dikembangkan memang bermanfaat untuk mempercepat proses pekerjaan yang dilakukan. Tetapi, jangan sampai program komputer mengurangi interaksi langsung antar karyawan baik untuk atasan maupun bawahan, karena program komputer hanya berguna untuk menyimpan informasi dan data yang relevan serta mempercepat proses kerja.

11. Hindarkan Resiko Pemeringkatan.

Pemeringkatan tidak selalu berhubungan dengan perilaku spesifik sehingga akan bersifat subjektif dan kadang tidak memberikan informasi yang spesifik. Karena itu, jelaskan arti dari setiap peringkat sebelum pemeringkatan dilakukan dan didiskusikan maknanya serta tanyakan pemahamannya pada setiap karyawan mengenai pemeringkatan tersebut.

12. Jangan Lakukan Penggolongan.

Penggolongan karyawan sebagai salah satu ukuran produktivitas tidaklah lumrah, karena sistem ini dalam jangka pendek akan mendorong sebagian karyawan untuk bekerja lebih keras, aktif dan sebagian lagi sebaliknya, sehingga akan mengganggu kerja karyawan lain. Tambahkan berbagai unsur dalam membuat manajemen kinerja sehingga dengan adanya penggolongan tetap memberikan kontribusi yang maksimal.

13. Persiapkan Penilaian.

Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari sistem manajemen kinerja, seperti deskripsi pekerjaan, tanggung jawab kerja, rencana kerja yang telah terlaksana berdasarkan dokumentasi yang ada dan terkait satu sama lain sehingga hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat kerja.

14. Awali Tinjauan Secara Benar.

Penilaian kerja bagi karyawan merupakan pengalaman yang tidak menyenangkan, karena menganggap penilaian tidak membantu karyawan dalam mencapai sasaran pekerjaan. Oleh karena itu, ciptakanlah iklim dimana karyawan merasa nyaman, aman dan mau mengerti tentang pentingnya penilaian kinerja.

15. Kenali Sebab.

Analisis penyebab kenapa kinerja tidak maksimal sehingga diketahui dengan cepat masalahnya untuk diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.

16. Akui Keberhasilan.

Karyawan yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga akan terus melakukannya, memberikan kontribusi dan rela berkorban untuk pekerjaan yang dilakukan secara maksimal.

17. Gunakan Komunikasi Yang Kooperatif.

Komunikasi dengan menggunakan bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan karyawan tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.

18. Berfokuslah Pada Perilaku dan Hasil.

Sikap dan kepribadian karyawan tidak akan mempengaruhi keberhasilan kerja, karena sikap tidak dapat diamati langsung. Oleh sebab itu, perhatian utama harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku karyawan.

19. Perjelas Kinerja

Karyawan memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.

20. Perlakukan Konflik Dengan Apik

Ketidaksetujuan dan konflik adalah hal yang normal dalam hubungan antara dua belah pihak dan justru sebenarnya kuatir bila tidak pernah terjadi konflik atau ketidaksetujuan. Oleh sebab itu, bila hal tersebut terjadi, jangan gunakan faktor kekuasaan tetapi identifikasi masalah lebih awal untuk dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar yang terbaik.

21. Gunakan Disiplin Bertahap.

Mendisiplinkan karyawan bukan berarti menghukum karyawan, tetapi merupakan proses untuk menjaga agar karyawan tetap bertanggung jawab terhadap tindakannya dengan menerapkan konsekuensi, seperti percobaan, penurunan pangkat atau skorsing secara bertahap sesuai dengan jenis pelanggaran yang diperbuat.

#### 22. Kinerja Dokumen.

Dokumentasikan setiap informasi tentang kinerja karyawan baik itu mengenai kinerja, catatan-catatan permasalahan kinerja maupun tindakan indisipliner yang dapat digunakan untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan maupun atasan.

#### 23. Kembangkan Karyawan.

Di tempat kerja yang terus mengalami perubahan, keahlian yang dibutuhkan bagi keberhasilan karyawan pun akan berubah sepanjang waktu. Untuk itu, kembangkanlah karyawan sesuai dengan keahliannya yang cocok dengan jenis pekerjaannya saat itu.

#### 24. Tingkatkan Terus Sistem Kerja.

Tingkatkan terus sistem kinerja sehingga tidak merusak kredibilitas manajemen dengan memodifikasinya sesuai dengan hambatan-hambatan yang ditemui selama perencanaan kinerja dilaksanakan.

### 2.1.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi alat dalam melihat pencapaian tujuan organisasi, salah satu cara agar karyawan dapat bekerja produktif dan efisien adalah dengan memotivasi dan menumbuhkan kemampuan serta kreatifitas para karyawan agar mereka memiliki kinerja yang baik sebab setiap karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan perusahaan kepadanya, dengan penuh tanggung jawab.

Keith Davis yang dikutip oleh A.A Anwar Prabu Mankunegara (2009:67), yang merumuskan bahwa:

- a) *Human Performance = Ability x Motivation*
- b) *Motivation = Attitude x Situation*
- c) *Ability = Knowledge x Skill*

Penjelasan :

#### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apabila yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

## 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedarmayanti (2008:177) dan A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) berpendapat sama bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).

Sedangkan dalam penelitian ini faktor kemampuan tidak diteliti mengingat setiap karyawan *outsourcing* yang dipekerjakan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten APJ Cianjur di ambil berdasarkan tingkat kemampuan dan keterampilan dari tiap jenis pekerjaan yang dibutuhkan, sehingga kemampuan dari karyawan *outsourcing* telah diterima.

### 2.1.5 Penelitian-penelitian Terdahulu yang Berkaitan Dengan Variabel dan Objek

**TABEL 2.4**  
**PENELITIAN TERDAHULU YANG BERKAITAN DENGAN**  
**VARIABEL DAN OBJEK**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Arni Hadiyanti	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi I PT Kimia Farma (Persero) TBK Plant Bandung	- Motivasi - Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mitivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan taraf signifikansi sebesar 44%. "Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan". Dapat diterima.
2	Hari Mulyadi	Pengaruh perilaku kepemimpinan	- Perilaku kepemimpinan - Motivasi kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan perilaku produktif dipengaruhi secara

TABEL 2.4 (LANJUTAN)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
		produktif dan motivasi kerja karyawan terhadap perilaku karyawan pada kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) di kota Bandung	Perilaku produktif karyawan	positif dan signifikan oleh perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Sedangkan secara individual motivasi kerja karyawan dan perilaku kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan.
3	Novanda	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Departemen Perencanaan dan Pengendalian Produksi PT Pindad (Persero)	- Motivasi - Kerja dan - Produktivitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai mempunyai pengaruh yang sedang terhadap produktivitas pegawai yaitu sebesar 49% dan sisanya sebesar 51,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti.
4	Siti Solihat	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Safilindo Permata	- Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja - Produktivitas	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dan kemampuan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
5	Wendha Wibisana	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Sandhy Putra Makmur Bandung	- Motivasi - Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi yang menunjukkan angka 0.598 yang berarti bahwa 5,98% kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 40,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor penyebab lain.

Sumber : Referensi dari berbagai skripsi

Berdasarkan Tabel 2.4 hasil penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan penelitian yang diteliti penulis dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel-

variabelnya yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian penulis memiliki perbedaan yang spesifik dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, terutama yang menyangkut jenis dan jumlah variabel maupun objek yang diteliti.

Objek yang diteliti penulis berbeda dengan objek penelitian terdahulu, objek yang diambil penulis sendiri yaitu di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Pelayanan Jaringan Cianjur sedangkan penelitian terdahulu seperti: Arni hadiyanti (2008) meneliti pada objek karyawan bagian produksi I PT Kimia Farma (Persero) TBK Plant Bandung, Hari Mulyadi meneliti pada objek karyawan pada kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) di kota Bandung, Novanda (2010) meneliti pada karyawan Departemen Perencanaan Dan Pengendalian Produksi PT Pindad (Persero, sedangkan Siti Solihat (2007) meneliti pada karyawan PT Safilindo Permata dan Wendha Wibisana (2008) meneliti pada karyawan PT Sandhy Putra Makmur Bandung.

Berdasarkan penelusuran di atas berbagai penelitian terdahulu dan sumber ilmiah lainnya melalui kepustakaan, sampai sejauh ini belum ditemui adanya penelitian dengan cakupan yang identik dengan penelitian penulis, sehingga diyakini penelitian ini memiliki orisinalitas yang cukup tinggi.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Seperti yang telah diuraikan bahwa faktor manusia tidak dapat dipisahkan dari setiap kegiatan atau aktivitas yang ada dalam perusahaan. Faktor manusia pun menjadi penentu kemajuan dan perkembangan daur hidup perusahaan guna mencapai setiap tujuan yang hendak dicapainya.

Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi pemeliharaan adalah salah satu unsur yang paling penting dalam fungsi sumber daya manusia, karena fungsi pemeliharaan berkaitan dengan penyatuan tujuan dan kepentingan antara pegawai dan perusahaan. Fungsi ini mencoba menjembatani antara kepentingan antara dua kepentingan yang berbeda satu sama lain tanpa merugikan salah satu dari kedua pihak yang terkait.

Berkaitan dengan fungsi pemeliharaan hubungan antara atasan dan bawahan di dalam suatu organisasi, maka salah satu hal penting yang harus diperhatikan adalah motivasi, menurut Sondang P Siagian (2004:289) mengemukakan bahwa:

“Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan antara lain menyangkut motivasi, kepuasan kerja, penanggulangan stress, konseling dan penerapan sanksi disipliner, komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi serta peningkatan mutu hidup karyawan pekerja.”

Demikian pula dalam perusahaan proses pemeliharaan antara kepentingan pegawai dan perusahaan akan dapat tercapai lebih cepat dengan mengetahui dan memberikan apa yang dibutuhkan dan diinginkan pegawai sehingga pegawai dapat diajak bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tercapainya tujuan perusahaan merupakan salah satu bukti yang secara tidak langsung menunjukkan keberhasilan proses pemeliharaan antara dua

kepentingan yang berbeda yaitu pegawai di satu sisi dan kepentingan perusahaan di sisi lainnya.

Salah satu cara untuk mencapai tujuan perusahaan yang produktif dan efisien adalah dengan upaya memotivasi dan menumbuhkan kemampuan serta kreativitas para karyawannya agar mereka memiliki kinerja yang baik. Motivasi untuk bekerja merupakan faktor yang penting untuk menumbuhkan kinerja karyawan.

Motivasi menurut Veithzal Rivai (2009:455) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Manullang (1982:76) Dikutip dari <http://jurnal-sdm.blogspot.com> Motivasi berarti sesuatu yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Jadi motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Pada dasarnya motivasi berasal dari dua sumber yakni yang pertama adalah motivasi intrinsik, adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu. Dan yang kedua adalah motivasi ekstrinsik, adalah motivasi yang berfungsi karena adanya ransangan dari luar. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Sondang P Siagian (2004:164) yang diambil dari Teori Herzberg menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang mempengaruhi tidak ada kepuasan. Faktor-faktor kepuasan kerja ia namakan motivator, mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan, yang merupakan faktor *intrinsik* dari pekerjaan, yaitu:



1. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang tenaga kerja
2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya
3. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya
4. Capaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi
5. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk kerjanya

Kelompok lain yang menimbulkan tidak ada kepuasan berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, yang merupakan faktor-faktor *extrinsik* dari pekerjaan atau faktor pemeliharaan, meliputi:

1. Administrasi dan kebijakan perusahaan (*Company policy and administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan
2. Penyelia (*Supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja
3. Gaji (*Salary*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk kerjanya
4. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya
5. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh dua faktor, faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang datangnya dari individu itu sendiri sedangkan faktor eksternal bisa merupakan rangsangan yang diberikan suatu perusahaan kepada karyawannya agar mereka bersedia bekerja tanpa paksaan

Dalam hubungannya dengan kinerja, Moekijat (2002:16) menyatakan bahwa motivasi mempunyai peran penting dalam peningkatan produktifitas kerja karyawan, apabila seorang karyawan termotivasi, maka senantiasa akan mempunyai gairah kerja yang tinggi yang nantinya akan berpengaruh pada prestasi kerja.

Malayu S.P Hasibuan (2007:94)

Menyebut kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja atau unjuk kerja/prestasi kerja menurut Benardin dan Russel Dikutip dari Achmad S Ruki (2007:378) mengemukakan: " *Performance is defined as the records of out come produced on specified job function all activity during a specified time period.*

Dari pendapat diatas diartikan kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu/kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

A.A Anwar Mangkunegara (2008:67) mendefinisikan "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Faustino Cardoso Gomes (2009:142) berpendapat bahwa :

Tipe kriteria performansi yang menilai atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, dan personal qualities.*

Penjelasan dari tiap dimensi adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul

5. *Cooperation*, ketersediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, kesadaran diri akan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Untuk itulah, dalam mencapai sasaran perusahaan dibutuhkan orang-orang yang tepat pada kedudukan yang tepat dan kompeten dalam bidangnya sehingga mereka dapat memberikan sumbangan yang sebaik-baiknya bagi perusahaan. Dengan berbagai macam keuntungan yang dirasakan para karyawan maka akan timbullah motivasi dalam diri karyawan itu sendiri untuk bekerja secara maksimal dengan cara meningkatkan kinerja sebagai umpan balik pada performa perusahaan.

Dengan memenuhi kebutuhan yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan diyakini akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kegiatan usaha perusahaan karena dengan karyawan yang termotivasi akan lebih memungkinkan baginya untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan kerangka teori di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan atau pengaruh positif motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi yang dirasakan oleh karyawan maka kecenderungannya akan semakin tinggi terhadap pencapaian tingkat kinerja karyawan.

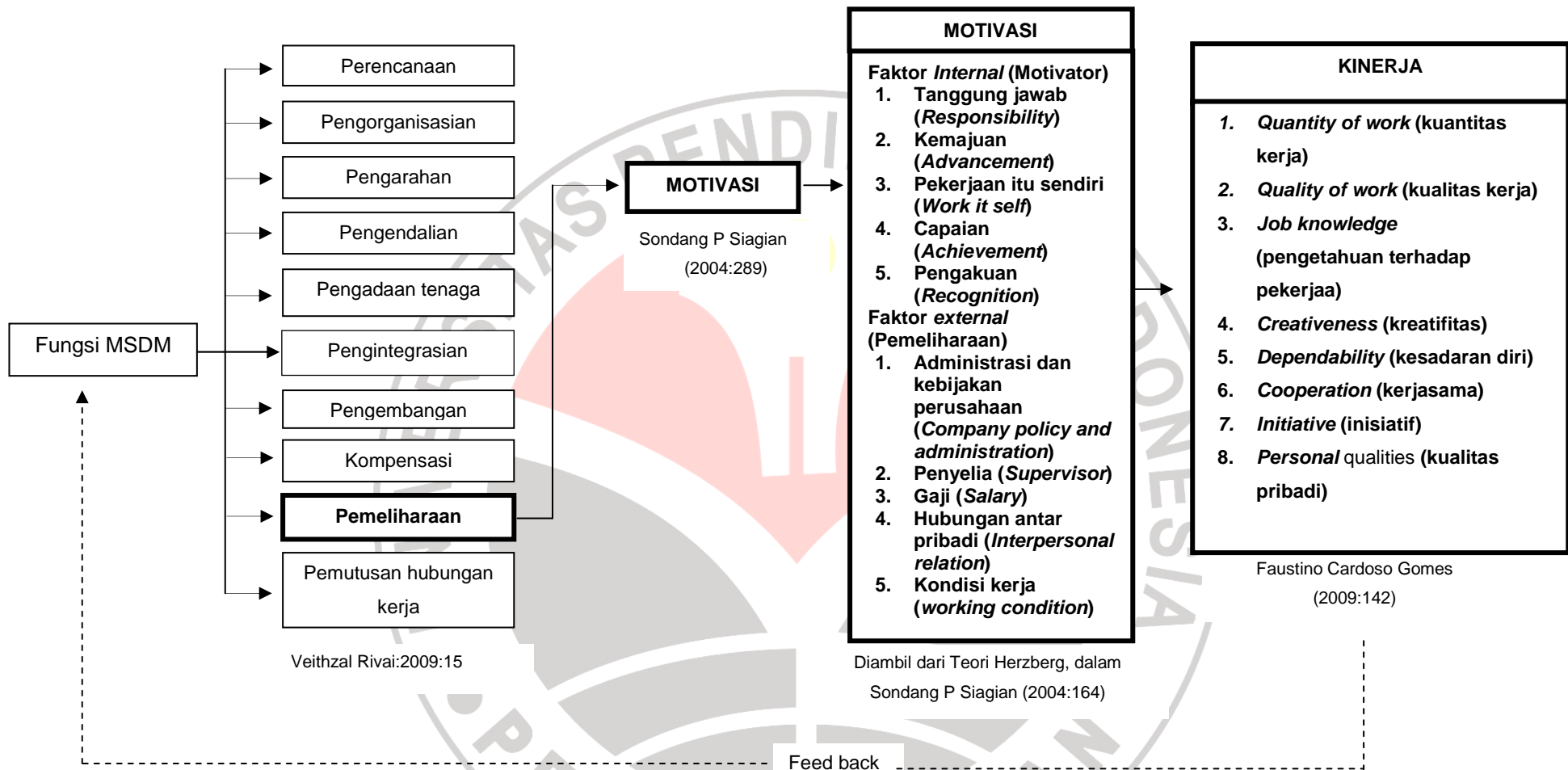
Jumlah variabel yang diteliti dalam penelitian ini ada dua. Motivasi kerja sebagai variabel bebas atau *independent* yang mempengaruhi variabel *dependen*. Dalam hal ini dimensi motivasi terbagi 2, yaitu: (1) faktor *internal* yang terdiri dari tanggung jawab (*Responsibility*), kemajuan (*Advacement*),

pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), capaian (*Achievement*), pengakuan (*Recognition*). Kemudian dimensi yang kedua (2) faktor *external* yaitu: administrasi dan kebijakan perusahaan (*Company policy and administration*), penyeliaan (*Supervisor*), gaji (*salary*), hubungan antar pribadi (*Interpersonal relation*) dan kondisi kerja (*working condition*) berdasarkan teori dua faktor Herzberg yang dikutip oleh Sondang P Siagian (2004:164).

Kemudian yang menjadi variabel terikat atau *dependent* variabel adalah kinerja karyawan yang meliputi: *Quantity of Work* (kuantitas Kerja), *Quality of work* (kualitas kerja), *Job Knowledge* (pengetahuan terhadap pekerjaan), *Creativiness* (Kreatifitas), *Cooperation* (Kerja Sama), *Dependability* (Kesadaran diri), *Initiative* (Inisiatif), *Personal Quality* (Kualitas Pribadi) berdasarkan teori dari Faustino Cardoso Gomes.

Kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas, yaitu motivasi kerja yang dimiliki karyawan *outsourcing* PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Pelayanan Jaringan Cianjur.

Berikut gambar kerangka pemikiran yang menghubungkan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, yang dapat dilihat pada Gambar 2.2 :



Keterangan

Diteliti :

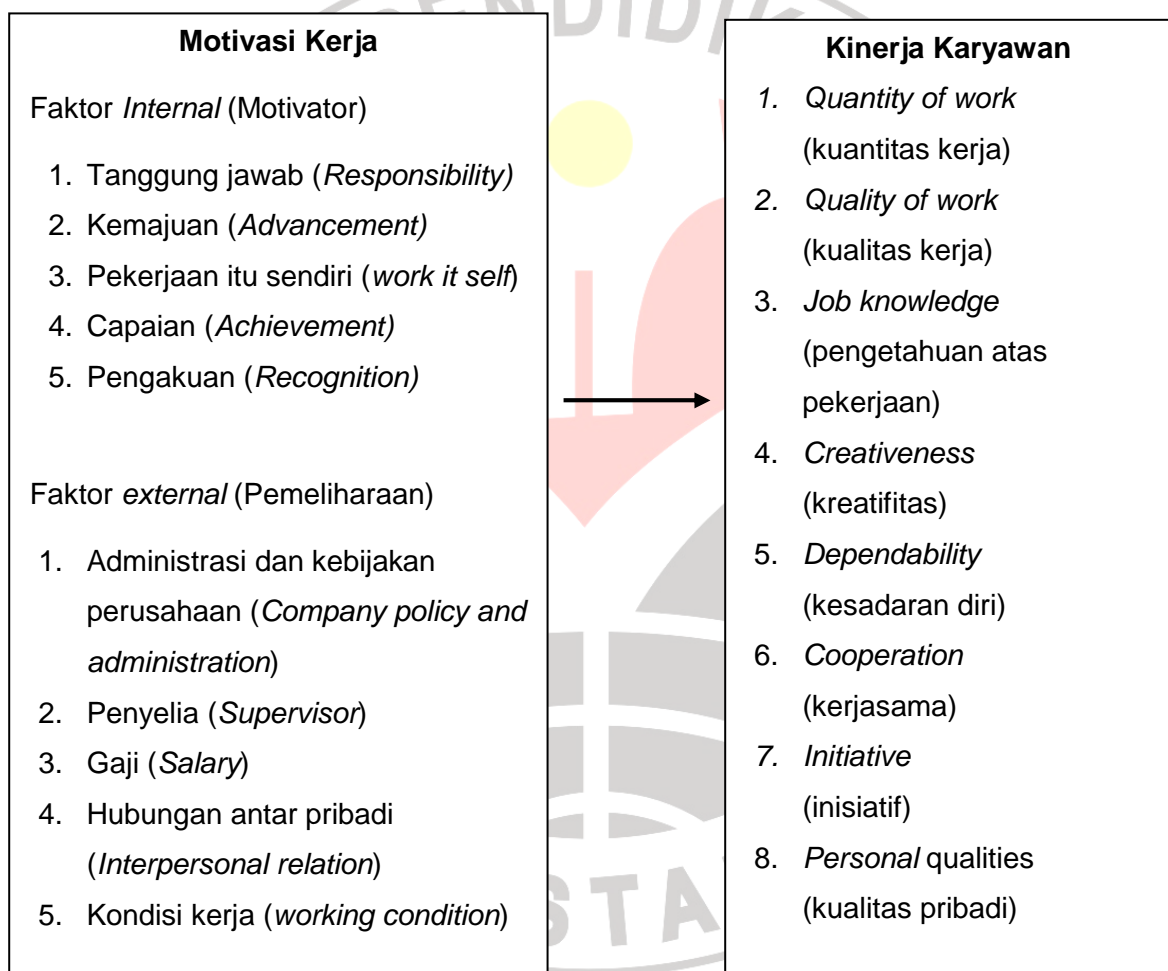
Tidak Diteliti :

Yang Diteliti :  →

Feed back :  →

**GAMBAR 2.2**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**  
**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan *outsourcing* pada PT PLN (Persero) distribusi Jawa Barat dan Banten APJ Cianjur maka disusun sebuah paradigma pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, secara jelas digambarkan pada Gambar 2.3 berikut ini:



Diambil dari Teori Herzberg, dalam  
Sondang P Siagian (2004:164)

Faustino Cardoso Gomes  
(2009:142)

**GAMBAR 2.3**  
**PARADIGMA PEMIKIRAN**  
**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis menurut Suharsimi Arikunto (2007:71) adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Sugiyono (2009:39) mengemukakan pengertian hipotesis sebagai berikut: Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan pengertian teori yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini adalah bahwa “motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”.

