

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja sering dipadankan dengan kata dalam bahasa Inggris yakni “ *performance*”. Tentang The Scribner-Bantam *English Dictionary* tahun 1979 *performance* berasal dari akar kata “ *to perform*” yang mempunyai arti melakukan, menjalankan, melaksanakan, memenuhi atau menjalankan kewajiban sesuatu nazar, menyempurnakan tanggung jawab dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang atau mesin. Dapat disimpulkan bahwa dari beberapa arti “*to perform*” adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawab atau hasil yang diharapkan, sedangkan arti kata *performance* merupakan kata benda dimana salah satunya adalah sesuatu hasil yang telah dikerjakan.

*Performace* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawiro sentono, 2012:2). Dengan demikian kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui sejauh mana tingkat pencapaian suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi. Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Prestasi tersebut merupakan efektifitas operasional organisasi baik dilihat dari sudut pandang maupun dari sisi

manajemen. Prestasi pegawai dibawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor mulai dari keterampilan yang buruk, motivasinya yang tidak cukup hingga lingkungan kerja yang buruk (Timpe, 2014:3). Jadi kinerja yang optimal selain didorong oleh kuatnya motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, juga didukung oleh lingkungan yang kondusif.

### 2.1.2 Teori Atribusi Kausal

Tentang Timpe (2014: 51) teori atribusi dalam kinerja didasarkan pada asumsi bahwa orang cenderung tidak merasa puas dengan hanya mengetahui apa yang dikerjakan tetapi suka mencari alasan-alasan mengapa mereka melakukannya. Terdapat dua kategori teori dasar atribusi yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat orang-orang) dan yang bersifat eksternal atau situasional ( yang dapat dihubungkan dengan lingkungan) yaitu :

**Tabel. 2.1. Teori Atribusi Kausal**

<b>Mengapa di Balik Keberhasilan dan Kegagalan</b>		
	<b>Internal (Pribadi)</b>	<b>Eksternal (Lingkungan)</b>
Kinerja Baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan Tinggi</li> <li>• Kerja Keras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerjaan Mudah</li> <li>• Nasib baik</li> <li>• Bantuan dari rekan-rekan kerja</li> <li>• Pimpinan yang baik</li> </ul>
Kinerja Jelek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan Rendah</li> <li>• Kerja sedikit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerjaan Sulit</li> <li>• Nasib buruk</li> <li>• Rekan-rekan kerja tidak produktif</li> <li>• Pimpinan yang tidak simpatik.</li> </ul>

Meskipun demikian, sejumlah faktor lain dapat juga mempengaruhi kinerja seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau

pimpinan, kendala-kendala sumber daya, keadaan ekonomi dan sebagainya. Kinerja sangat tergantung pada 3 faktor yang apabila salah satu tidak cukup atau tidak mendukung maka kinerja akan terganggu (Timpe, 2014:51) yaitu :

1. Tingkat keterampilan.

Keterampilan adalah” modal” yang harus dimiliki pegawai untuk bekerja. Keterampilan terdiri dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Para karyawan yang tidak memiliki modal tersebut tidak “mampu” menghasilkan kinerja yang baik.

2. Tingkat Upaya.

Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Meskipun karyawan memiliki tingkat keterampilan untuk melakukan pekerjaan, mereka tidak akan bekerja dengan baik bila tidak ada upaya.

3. Kondisi eksternal.

Meskipun karyawan memiliki keterampilan dan upaya namun apabila kondisi-kondisi eksternal tidak mendukung maka produktifitas tidak akan tercapai. Kondisi eksternal adalah kondisi yang berada diluar kendali karyawan, contoh kondisi eksternal adalah keadaan ekonomi, kesulitan pekerjaan, sarana dan prasarana yang tidak memadai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsepsi kinerja yang pada hakekatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Faktor-faktor penting dari lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

1. Tugas atau pekerjaan jelas.
2. Sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mudah diperoleh termasuk informasi, waktu, uang dan lain-lain.
3. Individu mempunyai kapasitas, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan.
4. Individu sering menerima umpan balik.
5. Individu merasa puas dengan konsekuensi atau penghargaan dalam pelaksanaan tugas.

Dari beberapa pendapat diatas konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja , yakni :

1. Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian, kecepatan penyelesaian pekerjaan, ketrampilan dan kecakapan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target yang telah ditetapkan.
3. Faktor pengetahuan, diukur dari kemampuan memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokok.
4. Faktor keandalan, diukur dari kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugas, baik dalam menjalankan peraturan, inisiatif dan disiplin.
5. Faktor kehadiran, yaitu melihat kehadiran dan aktifitas didalam kegiatan-kegiatan rutin.
6. Faktor kerja sama, melihat bagaimana karyawan bekerja sama dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan sesama pegawai maupun dengan orang lain.

## 2.2. Pendidikan

Pendidikan pada dasarnya dimaksudkan untuk mempersiapkan sumber daya manusia sebelum memasuki pasar kerja. Dengan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dalam proporsi tertentu diharapkan dapat memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak sekaligus pemacu terhadap kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerjanya, dan nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan dan pelatihan (Irianto, 2011:75).

Pendidikan ditujukan untuk memperbaiki kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tentang Tillaar (2007:151) bahwa pendidikan mempunyai peranan dan fungsi untuk mendidik seorang warga negara agar memiliki dasar-dasar karakteristik seorang tenaga kerja yang dibutuhkan, terutama oleh masyarakat modern, sedangkan pelatihan mempunyai karakteristik yang diinginkan oleh lapangan kerja. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk dapat mengerjakan sesuatu lebih cepat dan tepat, sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Dengan demikian semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang semakin besar tingkat kinerja yang dicapai. Dengan demikian pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi dengan menekankan pada kemampuan kognitif, afektif dan psychomotor.

Tentang Irianto (2011:75) bahwa nilai-nilai kompetensi seseorang dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan dan pelatihan yang

berorientasi pada tuntutan kerja aktual dengan menekankan pada pengembangan skill, knowledge dan ability yang secara signifikan akan dapat memberi standar dalam sistem dan proses kerja yang diterapkan. Tentang Instruksi Presiden No. 15 Tahun 1974, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmani dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik didalam maupun diluar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari (Sedarmayanti, 2003:32).

Tentang Hasibuan (2007:137) bahwa fungsi pendidikan dalam kaitannya dengan ketenagakerjaan meliputi dua dimensi penting yaitu : 1. Dimensi kuantitatif yang meliputi fungsi pendidikan dalam memasok tenaga kerja yang tersedia dan 2. Dimensi kualitatif yang menyangkut fungsi sebagai penghasil tenaga terdidik dan terlatih yang akan menjadi sumber penggerak pembangunan. Fungsi pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu sistem pemasok tenaga kerja yang terdidik, terlatih dan dipercaya dapat meningkatkan kinerja.

### **2.3. Pelatihan**

Menurut Mangkuprawira (2004), Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin

terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standart. Menurut Gomes (2000), Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tetertentu, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Menurut Nasution (2000), Pelatihan adalah suatu proses, teknis dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelatihan adalah suatu proses yang sistematis untuk pengembangan pengetahuan, meningkatkan ketrampilan dan memperbaiki perilaku yang berguna untuk mencari kecocokan antara kemampuan dan permintaan kebutuhan organisasi dalam upaya mencapai tujuan.

Menurut Rivai (2005) Pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori, sementara ketrampilan adalah meliputi pengertian *physical skill, social skill, managerial skill* dan lain-lain. Lebih lanjut disebutkan bahwa pengertian pelatihan adalah proses secara sistimatis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk

melaksanakan pekerjaan saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar lebih berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengertian pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan progmatic.

Berdasarkan uraian sebelumnya secara ringkas dapat dikemukakan bahwa dalam pengembangan pegawai istilah-istilah yang sering dipakai, baik dalam buku maupun praktek, adalah: “pendidikan”, “pengembangan” dan “latihan”. Pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan. Pengembangan pegawai dapat diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sarana peningkatan ketrampilan dan pengetahuan umum bagi pegawai.

Pengertian latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi



dalam usaha mencapai tujuannya. Pendidikan dan latihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku. Secara konkrit penataran perilaku berbentuk meningkatkan kemauan dan kemampuan itu mencakup kognitif, afektif maupun psikomotorik. Tujuan perusahaan menyelenggarakan pelatihan terhadap karyawan karena perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam kinerja karyawan, sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Dessler (2009) beberapa tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan antar pegawai dengan pihak manajemen (pimpinan).

Menurut Beach yang disadur oleh Sofyandi (2008), tujuan pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Reduce learning time to teach acceptable performance*, maksudnya dengan adanya pelatihan maka jangka waktu yang digunakan pegawai untuk memperoleh keterampilan akan lebih cepat. Pegawai akan lebih cepat pula menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
2. *Improve performance on present job*, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang sedang dihadapi.
3. *Attitude formation*, pelatihan diharapkan dapat membentuk sikap dan tingkah laku para pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Dititikberatkan pada

peningkatan partisipasi para pegawai, kerjasama antar pegawai dan loyalitas terhadap organisasi.

4. *Aid in solving operation problem*, pelatihan membantu memecahkan masalah-masalah operasional sehari-hari seperti mengurangi kecelakaan kerja, mengurangi absen, mengurangi labor turnover, dan lain-lain.
5. *Fill manpower needs*, pelatihan tidak hanya mempunyai tujuan jangka pendek tetapi juga jangka panjang, yaitu mempersiapkan pegawai memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi.
6. *Benefits to employee themselves*, dengan pelatihan diharapkan para karyawan akan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga karyawan tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan. Selain itu juga akan membuat karyawan yang bersangkutan memperoleh rasa aman dalam melakukan pekerjaannya sehingga menimbulkan kepuasan dalam dirinya.

Tujuan pelatihan tersebut akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan. Menurut Coduras Martínez et al, 2010, Seluruh dunia pendidikan dan pelatihan kewirausahaan berkembang, dipromosikan oleh organisasi internasional seperti PBB dan Bank Dunia. Orang semakin sering dididik dan dilatih, dengan harapan bahwa lebih banyak orang akan menjadi pengusaha, pengusaha terutama lebih kompeten dengan kinerja yang lebih tinggi. Orang-orang menjadi lebih kompeten melalui pelatihan.

Wilson et al, 2004, Pendekatan konseptual digunakan untuk mengeksplorasi hubungan antara pendidikan dan pelatihan dan kinerja ekonomi. Tujuan dari tinjauan ini adalah untuk memberikan penilaian yang kritis dari karya

ini, dengan fokus utama pada tingkat makro ekonomi. Beberapa penelitian tingkat mikro mengatakan bahwa pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh perusahaan dianggap menjadi kontributor penting terhadap pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Pengeluaran pendidikan sebagai persentase dari produk nasional bruto (GNP) telah dipertahankan pada tingkat yang kira-kira konstan di semua negara anggota dalam jangka panjang. Ini telah memastikan peningkatan investasi di sumber daya manusia di seluruh Uni Eropa.

Data lain menunjukkan tren pertumbuhan yang kuat dalam persentase dari populasi yang memenuhi syarat memasuki pendidikan tinggi selama tiga dekade. Syriopoulou (2001), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik dari Populasi guru berpendidikan khusus, pelatihan, program pelatihan yang tersedia, kualifikasi yang diperlukan kemungkinan kerjasama mereka dengan konselor sekolah dan motivasi mereka dalam hal ini bidang employmen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa wanita mayoritas di antara para guru muda memiliki pengalaman kurang dalam pendidikan. Sebaliknya, pria antara 31-50 tahun relatif lebih dari perempuan. Mayoritas guru sampai dengan usia 30 tahun melayani sekolah khusus dan sebagian besar guru antara 31-40 tahun tua melayani kelas integrasi. Perguruan tinggi INSET (Didaskalia) melatih sebagian besar guru pada berpendidikan khusus. Studi kasus dan sensitisasi memotivasi guru untuk memilih bidang pendidikan khusus pada tingkat tinggi. Pada garis besarnya ada dua macam metode atau pendekatan yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan pegawai yakni : 1. Metode di luar pekerjaan (*Off the Job Site*)

Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti pegawai sebagai peserta pelatihan ke luar sementara dari kegiatan atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pendidikan atau pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lazimnya. Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik, yaitu :

- a. Teknik presentasi informasi, dengan menyajikan informasi, yang tujuannya mengintroduksi pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta yang nantinya akan diadopsi oleh peserta pelatihan di dalam pekerjaannya nanti.
- b. Metode-metode simulasi, merupakan suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya di tempat kerja. Metode-metode simulasi ini mencakup simulator alat-alat, studi kasus, permainan peranan, teknik penyelesaian berbagai macam masalah.

Menurut Rivai (2006), ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan, yaitu:

1. Efektivitas biaya.
2. Materi program yang dibutuhkan.
3. Prinsip-prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

## 2.4. Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “ movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Berbagai hal yang biasanya terkandung dalam berbagai definisi tentang motivasi antara lain adalah keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran dan dorongan (Siagian, 2007:7) memberikan pengertian motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan. Pendapat yang sama diberikan oleh Melayu bahwa motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja kepada pegawai, agar bekerja dengan segala daya upayanya.

Dalam Sedarmayanti (2011: 66), motivasi dapat diartikan sebagai usaha pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpendang diantara rekan kerja/lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktifitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan Tentang Bernard Berndoom dan Gary A. Stainer (Sedarmayanti, 2011: 66). Pendapat lain dikemukakan oleh Terry yang menjelaskan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat dalam diri seseorang /individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Hasibuan,2007:198). Pengertian yang dikemukakan terry tersebut lebih bersifat

internal, karena faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Faktor pendorong itu bisa berupa kebutuhan, keinginan, hasrat yang ada pada diri manusia. Perasaan puas dari diri seseorang yang merupakan motivasi internal tersebut dapat berasal dari pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab yang harus diemban, prestasi pribadi, adanya pengakuan dari atasan serta adanya harapan bagi kemajuan karir seseorang. Sedangkan motivasi yang ada diluar diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi karena adanya rangsangan dari luar yang dapat berwujud benda maupun bukan benda. Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dan motivasi yang ada diluar diri seseorang mempunyai persamaan yaitu adanya tujuan atau reward yang ingin dicapai seseorang dengan melakukan suatu kegiatan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi dan motivasi yang telah tumbuh merupakan dorongan untuk mencapai tujuan.

#### **2.4.1 Teori Motivasi "Dua Faktor Frederick Herzberg"**

Teori motivasi telah dibahas oleh beberapa pakar berdasarkan kebutuhan manusia yang dikaitkan dengan berbagai cara pemuasannya. Teori Motivasi Dua Faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg, seorang Psikolog pada tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan Tentang Maslow. Teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai

hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan (Leicker and Hall dalam Timpe, 2014:55). Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan.

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg. Adapun pertimbangan peneliti adalah : pertama, teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan ditempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya. Kedua, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan.

Tentang Herzberg ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu motivasi intristik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang dan motivasi ekstrisik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Faktor-faktor motivasi Tentang Herzberg yang dikutip oleh Siagian (2014:164) adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.2 . Teori Motivasi "Dua Faktor Frederick Herzberg"**

<b>Faktor Ekstrinsic</b>	<b>Faktor Instrinsic</b>
1. <i>Company policy and administration</i> (kebijaksanaan & administrasi)	1. <i>Achievement</i> (keberhasilan)
2. <i>Supervision technical</i> (supervisi)	2. <i>Recognition</i> (pengakuan / penghargaan)
3. <i>Salary</i> (gaji / Upah)	3. <i>Work it self</i> (pekerjaan itu sendiri)
4. <i>Interpersonal relation, supervisor</i> (hubungan antar pribadi)	4. <i>Responsibility</i> (tanggung jawab)
5. <i>Working condition</i> (kondisi kerja)	5. <i>Advencement</i> (pengembangan)

Dengan demikian seseorang yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaannya, memungkinkan menggunakan kreatifitas dan inovasi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik, cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Tentang Herzberg faktor ekstrinsik tidak akan mendorong para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, hal tersebut dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Jadi Herzberg berpendapat bahwa apabila manajer ingin memberi motivasi pada para bawahannya yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intristik yaitu :

1. *Achievement* (keberhasilan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila dia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya. Hal ini akan menimbulkan sikap positif dan keinginan selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh tantangan.

2. *Recognition* (pengakuan)



Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengakuan dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerja, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

3. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya, harus menciptakan kondisi untuk menghindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta menempatkan pegawai sesuai dengan bidangnya.

4. *Responsibilities* (tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5. *Advancement* (pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih menantang, tidak hanya jenis pekerjaan yang berbeda tetapi juga posisi yang lebih baik. Apabila sudah berhasil dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang akan mendapat promosi/menaikkan pangkatnya atau yang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa setiap orang mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu serta mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya. Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja adalah (Hasibuan,2007 :157) :

a. Kebutuhan fisik dan keamanan

Kebutuhan ini menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, perumahan, rasa aman dan sebagainya. Didalam organisasi birokrasi, seorang pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik dengan gaji dan pendapatan lain yang diperolehnya berupa tunjangan, fasilitas dan sebagainya. Gaji yang merupakan reward dari hasil kerjanya dapat menimbulkan perasaan aman dan juga dapat menjadi jaminan hari tua bagi pegawai dalam bentuk pensiun.

b. Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan status, dan dihormati/diterima dan disegani dalam pergaulan masyarakat. Hal ini penting karena manusia tergantung satu sama lainnya. Jabatan pegawai dalam organisasi birokrasi di Indonesia sampai sekarang masih banyak diminati. Hal ini disebabkan karena masyarakat masih memandang pegawai negeri memiliki kedudukan yang lebih tinggi dan lebih disegani daripada pegawai yang ada diorganisasi swasta. Oleh karena itu, seseorang yang dapat masuk kedalam lingkungan birokrasi merasa mendapatkan status sosial yang lebih tinggi.

b. **Kebutuhan egoistik**

Kebutuhan egoistik adalah kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan merasa puas karena berhasil menyelesaikannya. Salah satu motif pegawai dalam bekerja adalah diperolehnya kepuasan kerja dalam organisasi. Seorang pegawai akan merasa dihargai apabila dia mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar dan memperoleh kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Adanya pengakuan atas keberhasilan kerja seseorang terkadang mengalahkan reward dalam bentuk uang atau benda.

**2.5. Penelitian Terdahulu**

Hotma Simanungkalit (2009) melakukan penelitian dengan judul penelitian "Pengaruh Diklat Teknis dan Motivasi terhadap kinerja alumni Balai Diklat Industri Regional I Medan". Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah dalam metode pengumpulan data yaitu kuisioner sebagai alat pengumpulan data dengan model analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan teknis serta motivasi secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja alumni Balai Diklat Industri Regional I Medan. Berdasarkan pengujian variabel independen secara parsial, variabel pendidikan dan motivasi berpengaruh dalam peningkatan kinerja, ditunjukkan dengan Nilai t hitung untuk variabel diklat teknis ( $3,516 > t_{tabel} (2,00)$  atau sig.t untuk variabel diklat teknis (0.001) lebih kecil dari alpha (0,025). Nilai thitung untuk variabel motivasi ( $6.004 > t_{tabel} (2,00)$  atau nilai sig.t untuk variabel motivasi (0,000) < dari alpha (0.025). Program diklat teknis bermanfaat dalam meningkatkan kualitas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai sebagai bekal untuk

menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa motivasi dapat mendorong semangat kerja bagi pegawai. Semangat yang dirasakan pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan dalam pencapaian tujuan.

Penelitian juga dilakukan oleh Joi Julfin Gidion (2009) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi serta Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Wanita Klas II A di Medan". Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah dalam sifat penelitian yaitu penjelasan (*explanatory*) dengan model analisis regresi linier berganda. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (*interview*), daftar pertanyaan (*questionare*) dan studi dokumentasi. Variabel – variabel dalam penelitian tersebut juga sama yaitu Pendidikan dan Pelatihan (X1), Motivasi (X2) dan Budaya Kerja (X3) serta Kinerja (Y). Hasil dari penelitian tersebut diperoleh bahwa secara serempak pendidikan dan pelatihan, motivasi serta budaya kerja berpengaruh sangat signifikan (*high significant*) terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Wanita klas II A Medan. Secara parsial motivasi dan budaya kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara serempak maupun parsial lingkungan kerja dan penghargaan berpengaruh sangat signifikan (*high significant*) terhadap motivasi kerja pegawai.

Penelitian Internasional juga yang dilakukan Muogbo, Uju S, 2013 dengan judul "*The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State*". *The study investigates the influence of Extrinsic and Intrinsic motivation on employees' performance of selected*

*manufacturing firms in Anambra State. 63 respondents selected from 21 manufacturing firms across the three senatorial zones of Anambra State were sampled (3 from each firm). The populations of the study were 100 workers of selected manufacturing firms in Anambra State. The study used descriptive statistics (frequencies, mean, and percentages) to answer the three research questions posed for the study. The Pearson Product moment Correlation Coefficient was used to test the three hypotheses that guided the study. The result obtained from the analysis showed that there existed relationship between extrinsic motivation and the performance of employees while no relationship existed between intrinsic motivation and employees' performance. The study reveals extrinsic motivation given to workers in an organization has a significant influence on the workers performance. This is in line with equity theory which emphasizes that fairness in the remuneration package tends to produce higher performance from workers. The researcher recommended that all firms should adopt extrinsic rewards in their various firms to increase productivity. On the bases of these findings, employers are continually challenged to develop pay policies and procedures that will enable them to attract, motivate, retain and satisfy their employees. I therefore, suggest that more research should be conducted on the relationship and influence of rewards on workers performance using many private and public organizations which will be a handy tool that could be used to provide solutions to individual conflict that has resulted from poor reward system.*

Penelitian dilakukan Subari Subari dan Hanes Riady, pada tahun 2015 dengan judul “*Influence of Training, Competence and Motivation on Employee*

*Performance, Moderated By Internal Communications*”. In 2012, performance of PDAM in East Java was reported at the lowest rank of all provinces in the Java region (compared to five other provinces; West Java, Central Java, Banten, Yogyakarta and Jakarta). This condition raises the question of what factors influence the PDAM’s in East Java in low-performance. This study examines the factors affecting the performance of the employees of PDAMs in East Java. In this study, employee’s training, employee’s individual competence and employee’s need for achievement motivation serve as the predictor variables on the performance of PDAM employees by entering PDAM’s internal communication as a moderator variable. There are nine hypotheses as follows: (1) training directly affects the performance; (2) competence directly affects the performance; (3) motivation directly affects the performance; (4) internal communication moderates the significance effect of training on performance; (5) internal communication moderates the significance effect of competence on performance; (6) internal communication moderates the significance effect of motivation on performance; (7) training affects the competence; (8) training affects the motivation; and (9) motivation affects the competence.

This study was conducted by taking the employee population with a sample of 197 employees that distributed in 12 PDAM in East Java. The sampling technique used is random sampling. Data was gathered using questionnaires completed by respondents for the variables of training, competence, achievement motivation, and internal communication, using semantic differential with range scale of 1 to 7; for the performance data collected from company officials in charge of the performance appraisal. The results of this study indicate that all

*hypotheses confirmed except hypothesis three because motivation not significant directly influence performance. It also led to the hypothesis six "the significance of internal communication moderates the effect of motivation on performance" not tested.*

