

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori/Pengkajian Teoritis

2.1.1. Motivasi

2.1.1.1. Pengertian Motivasi

Peranan manusia sebagai sumber daya yang terlibat secara langsung dalam kegiatan organisasi tersebut sangatlah penting, sehingga diperlukan sesuatu yang dapat menggerakkan manusia yaitu motivasi, sebab motivasi inilah yang dapat menentukan perilaku manusia tersebut untuk melakukan suatu pekerjaan.

Winardi (2001:6) menjelaskan pengertian motivasi adalah sebagai berikut. Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerja secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Selanjutnya Hasibuan (1996:93), menjelaskan bahwa "motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan".

Robbins (2001:198) mengemukakan pengertian motivasi sebagai "kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual". Sedangkan Mangkunegara (2001:93) menguraikan bahwa "motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri".

Motivasi pada dasarnya dapat mendorong karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi pada anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula (Siagian, 2001:287).

Pimpinan perusahaan harus dapat mengetahui apa saja yang menjadi motivasi bagi karyawannya. Faktor motivasi ini akan menentukan kelancaran kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, sehingga diperlukan adanya perpaduan antara motivasi terhadap karyawan dengan permintaan organisasi agar perilaku karyawan dapat disesuaikan dengan tujuan organisasi. Karyawan mempunyai keinginan-keinginan

tertentu yang diharapkan akan terpenuhi oleh organisasi, sedangkan organisasi mengharapkan karyawannya untuk melakukan jenis-jenis perilaku tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas jelaslah bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, didukung, diarahkan dan dihentikan. Keadaan yang beraneka ragam dapat menyebabkan perbedaan pola perilaku dan juga dalam beberapa hal berhubungan erat dengan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang.

2.1.1.2. Proses Motivasi

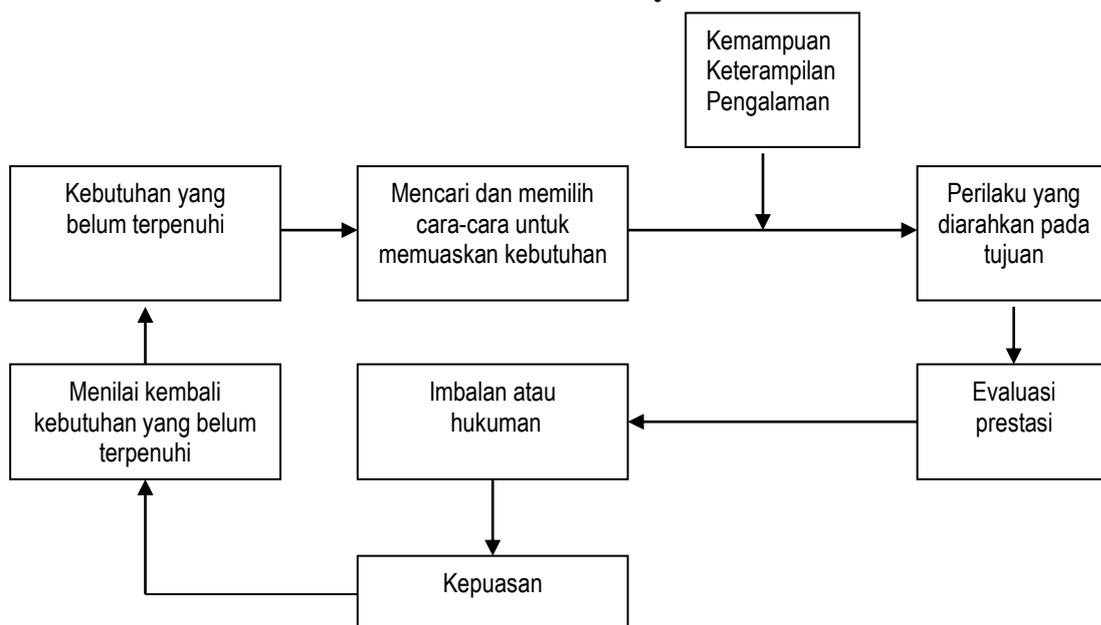
Pencapaian kebutuhan yang tidak dapat terpenuhi biasanya menyebabkan seseorang berusaha mencari jalan untuk menghilangkan tekanan yang timbul karena perasaan tidak senang atau tidak puas. Pada prinsipnya kebutuhan dan tujuan adalah merupakan sebuah konsep yang memberikan dasar untuk menyusun suatu pola dalam bekerja. Seseorang yang tidak dapat memenuhi kebutuhannya akan cenderung memiliki suatu tindakan sehingga akan muncul suatu perilaku yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa faktor diantaranya adalah usaha dan kemampuan berperan sangat penting untuk memahami suatu proses motivasi. Usaha merupakan tenaga yang dikerahkan seseorang pada saat melakukan suatu pekerjaan, sedangkan kemampuan diwujudkan melalui kecakapan seseorang seperti tingkat kecerdasan dan keterampilan. Oleh sebab itu jumlah usaha yang dikeluarkan berhubungan dengan tingkat kemampuan seseorang tersebut. Di samping itu faktor lain yang juga mempengaruhi proses motivasi adalah beberapa variabel organisasi, diantaranya pola pekerjaan, gaya kepemimpinan, teknologi dan juga kepuasan.

Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. dimana proses timbulnya motivasi seseorang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1

Proses Timbulnya Motivasi



Sumber: Gitosudarmo (2000:29)

Proses motivasi pada gambar tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan berperilaku tertentu.
2. Seseorang mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
3. Seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
4. Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
5. Imbalan atau hukuman yang diterima atau yang dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang diperoleh.
6. Akhirnya seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.

Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi, akan terjadi lagi proses pengulangan siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

2.1.1.3. Teori-teori Motivasi

Banyak sekali teori mengenai motivasi yang pernah dikemukakan para ahli. Namun pada dasarnya teori motivasi dibedakan menjadi dua yaitu Teori Kepuasan (Content Theory) dan Teori Proses (Process Theory). Teori kepuasan tentang motivasi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya, sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan (Gitosudarmo (2000:29). Pengklasifikasian kedua teori motivasi disajikan pada tabel 1 berikut:

Tabel 2.1.

Jenis dan Karakteristik Teori Motivasi

Jenis	Karakteristik	Teori
Teori Kepuasan	Berkaitan dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku	1. Teori Hirarki Kebutuhan 2. Teori ERG 3. Teori Dua Faktor 4. Teori Kebutuhan Prestasi
Teori Proses	Berkaitan dengan bagaimana perilaku digerakkan, diarahkan, didukung atau dihentikan	1. Teori Keadilan 2. Teori Pengharapan 3. Teori Penguatan 4. Teori Penetapan Tujuan

Sumber: Gitosudarmo (2000:30)

Nawawi (2001:352) mengemukakan Teori Kepuasan (content theory) berfokus pada "apa" yang mendorong manusia melakukan kegiatan. Teori-teori ini membahas tentang segala yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Teori proses adalah teori-teori motivasi yang berfokus pada "bagaimana" mendorong manusia agar berbuat sesuatu, termasuk juga dalam bekerja di sebuah organisasi/perusahaan.

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori motivasi yang termasuk dalam teori kepuasan di antaranya :

a. Teori hirarki kebutuhan (Maslow)

Konsep hirarki kebutuhan Maslow dibagi menjadi lima tingkatan kebutuhan (Gitosudarmo, 2000:31) yaitu :

1) Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)

Kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, perumahan, tidur.

2) Kebutuhan rasa aman (Security Needs)

Kebutuhan akan rasa aman meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan, dan jaminan akan hari tua.

3) Kebutuhan sosial (Social Needs)

Kebutuhan akan persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain.

4) Kebutuhan penghargaan (Esteem Needs)

Kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang.

5) Kebutuhan akan aktualisasi diri (Self-Actualization Needs)

Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang, meliputi kebutuhan akan kemampuan, keahlian, dan potensi yang dimiliki seseorang.

b. Teori ERG (Alderfer)

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Alderfer mengemukakan bahwa manusia memiliki tiga hirarki kebutuhan, yaitu :

1) Kebutuhan akan eksistensi (Existence needs)

Kebutuhan eksistensi berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis, material dan kebutuhan rasa aman, seperti: upah, kondisi kerja, jaminan sosial.

2) Kebutuhan akan keterikatan (Relatedness needs)

Kebutuhan akan keterikatan meliputi kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi di tempat kerja.

3) Kebutuhan akan pertumbuhan (Growth needs).

Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan dari Maslow.

c. Teori Dua Faktor (Herzberg)

Menurut teori ini motivasi yang ideal dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

Herzberg mengemukakan dua faktor motivasi (Gitosudarmo, 2000:35) yang disebut teori dua faktor, yaitu :

1) Kondisi ekstrinsik pekerjaan (extrinsic job conditions), yang apabila kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan di antara para karyawan. Kondisi ini disebut dengan hygiene factors, karena kondisi atau faktor-faktor tersebut dibutuhkan minimal untuk menjaga adanya ketidakpuasan. Hygiene factor tersebut meliputi: gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan sesama pekerja, dan jaminan sosial.

2) Kondisi intrinsik pekerjaan (intrinsic job conditions) yang apabila kondisi tersebut ada dapat berfungsi sebagai motivator, yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut tidak ada, tidak akan menyebabkan adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut faktor pemuas (satisfier), yang terdiri dari: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

d. Teori Motivasi Prestasi (McClelland)

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang. McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat

memotivasi gairah bekerja yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan (Mangkunegara, 2001:97).

1) Need for Achievement

Kebutuhan akan prestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Kebutuhan akan berprestasi merupakan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi lebih tinggi.

2) Need for Affiliation

Kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3) Kebutuhan akan kekuatan (Need of Power)

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2. Teori Proses

a. Teori keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berkaitan dengan tempat dan suasana lingkungan kerja (Hasibuan, 1996:115). Kebutuhan tersebut antara lain :

- 1) Tingkat kompensasi yang layak didasarkan status yang dimiliki
- 2) Adanya kesempatan untuk maju
- 3) Adanya suasana dan tempat kerja yang nyaman dan aman
- 4) Adanya pengakuan atas kinerja
- 5) Adanya perlakuan yang wajar dan penerimaan dalam kelompok.

Selanjutnya Adam (Gitosudarmo, 2000:40) menguraikan tentang teori keadilan dalam motivasi, manusia di tempat kerja menilai tentang inputnya dalam hubungannya dengan pekerjaan dibandingkan dengan yang ia peroleh. Mereka membandingkannya dengan orang lain dalam kelompoknya, dengan kelompok yang lain atau dengan orang lain di luar organisasi dimana ia bekerja. Bila persepsi seseorang tentang imbalan atau hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan usahanya atau inputnya yang ia berikan pada organisasi, maka mereka termotivasi untuk menguranginya. Semakin besar ketidaksesuaian (discrepancy) itu dirasakan seseorang, maka ia semakin termotivasi untuk menguranginya. Ketidaksesuaian terjadi karena adanya perbedaan persepsi di antara dua orang atau lebih tentang kaitan antara masukan dengan hasil yang diperolehnya.

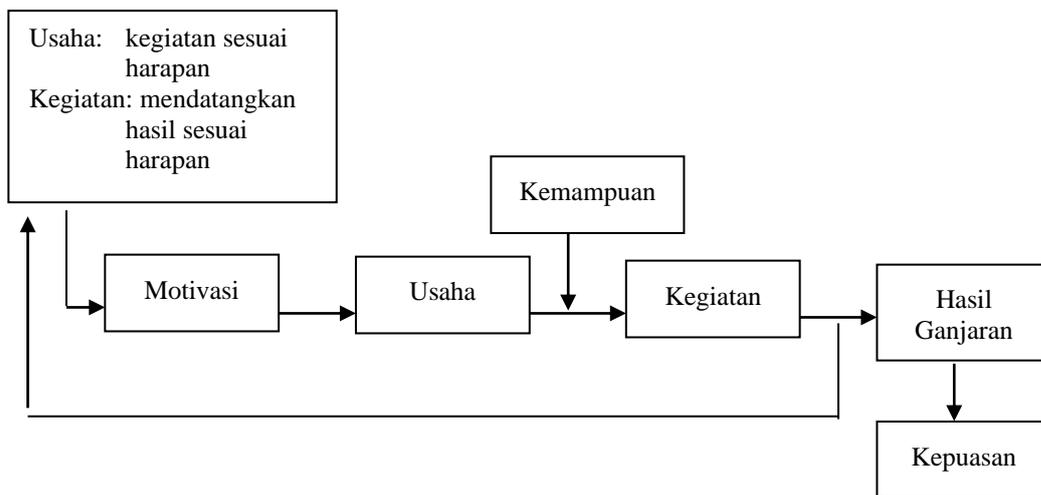
b. Teori Pengharapan (Victor Vroom)

Merupakan pengungkapan dari hasil pengamatan Martin Luther dalam Anoraga (1997:163) bahwa segala sesuatu yang dilakukan di dunia dilandasi oleh harapan. Victor Vroom dalam Anoraga (1997:163) mengemukakan bahwa perilaku kerja individu ditentukan dengan memperkirakan hasil alternatif yang akan diperoleh melalui perilaku tersebut. Ide dasar dari teori pengharapan adalah bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya.

Nawawi (2001:356) menjelaskan teori pengharapan berpegang pada prinsip "terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai tingkah laku dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan". Jadi harapan merupakan penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut usaha. Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, yang didorong oleh harapan tertentu.

Adapun model teori pengharapan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.2
Teori Harapan dalam Motivasi Pekerja



Sumber: Nawawi (2001:358)

Gitosudarmo (2000:42) menjelaskan variabel-variabel kunci dalam teori pengharapan yaitu :

1. Usaha (effort)

Usaha atau dorongan seseorang untuk bertindak tergantung pada (a) pengharapan yaitu persepsi hubungan antara usaha dan prestasi, (b) instrumentalitas yaitu hubungan antara prestasi dengan hasil, (c) valensi yaitu nilai dari hasil.

2. Hasil (outcome)

Sumber: Gitosudarmo (2000:45)

Model Teori Pengharapan tersebut menjelaskan tentang kinerja adalah merupakan kombinasi antara kemampuan dan keahlian, usaha, dan kejelasan peran. Jika seseorang memiliki persepsi peran yang jelas, memahami tugas dan tanggungjawabnya, memiliki keterampilan dan keahlian yang diperlukan dan jika mereka termotivasi menggunakan usahanya maka menurut model ini prestasinya akan baik.

Menurut model tersebut kinerja menghasilkan imbalan ekstrinsik dan intrinsik, dimana imbalan ekstrinsik ditentukan oleh kebijakan organisasi sedangkan imbalan intrinsik ditentukan oleh desain pekerjaan. Model tersebut meramalkan bahwa tingkat kepuasan ditentukan oleh imbalan ekstrinsik dan intrinsik. Kepuasan juga dipengaruhi apakah imbalan tersebut dirasakan adil atau tidak. Umpan balik menjelaskan bagaimana komponen-komponen pengharapan diciptakan dan diubah. Karena pengharapan merupakan persepsi hubungan antara usaha dan prestasi, adalah beralasan menganggap bahwa pengharapan dimasa mendatang ditentukan oleh pengalaman sebelumnya. Karyawan yang memiliki prestasi baik di masa lampau mengharapkan tetap berprestasi.

Demikian pula instrumentalis dipengaruhi oleh pengalaman masa lampau, mereka yang di masa lampau memiliki keterkaitan imbalan dengan prestasi mengharapkan hal yang sama terjadi dimasa yang akan datang. Valensi dari imbalan atau hasil juga ditentukan oleh kepuasan yang dialaminya masa lampau. Hasil yang berhubungan dengan pengalaman yang menyenangkan dimasa lampau cenderung memiliki valensi yang lebih tinggi di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian teori dan model motivasi yang disebutkan para ahli motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi, selain berfungsi sebagai alat bagi seorang manajer untuk meningkatkan prestasi karyawan, juga sebagai konsep yang dapat menjadi kendali seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain motivasi dapat digunakan oleh manajer untuk meningkatkan prestasi karyawan dan merupakan kunci dari perilaku seseorang.

2.1.2. Kinerja

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Dharma (1995:32) mengemukakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Moenir (1993:76) mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja seseorang pada suatu kesatuan

waktu atau ukuran tertentu. Gibson (Ardiani, 1996:70) secara singkat mengemukakan bahwa, kinerja (*performance*) merupakan hasil yang sangat diinginkan dari perilaku. Selanjutnya Musanef (1992:49) yang menjelaskan bahwa, kinerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya suatu tujuan organisasi. Akhirnya Hasibuan (1996:105) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka yang dimaksud kinerja dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu berdasarkan jumlah hasil pekerjaan, dan jumlah waktu penyelesaian pekerjaan tersebut.

1. Penilaian prestasi kerja

Menurut Armstrong (1990:175) "penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan."

Penilaian prestasi kerja yang obyektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian prestasi kerja, maka suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mereka tersebut dengan baik.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam penilaian terhadap prestasi kerja adalah faktor subyektifitas dari si penilai sehingga obyektifitas penilaian dapat tercapai sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Mangkunegara (2001:67) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi
- c. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Selanjutnya (Dharma, 1995:142) mengemukakan bahwa standar dalam penilaian prestasi kerja mencakup :

- a. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
 - b. Kualitas/mutu yang dihasilkan
 - c. Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.
2. Tujuan Penilaian prestasi kerja

Menurut Stoner dalam Irianto (2001:56) tujuan penilaian prestasi kerja dalam konteks organisasional ada empat, yaitu :

a. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Penghargaan pekerja yang memiliki nilai prestasi kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi.

b. Pengembangan

Penilaian prestasi kerja mengarah pada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja.

c. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi prestasi kerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

3. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (appraisal). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan (Simamora, 1997:415). Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian prestasi kerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan manajer atau pimpinan perusahaan. Walaupun demikian, pelaksanaan prestasi kerja yang obyektif bukanlah tugas yang mudah dan sederhana. Kegiatan tersebut penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang prestasi kerja mereka. Suatu program penilaian prestasi kerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi (Strauss dan Sayles dalam Hadikusumah, 1991:259).

2.1.2.2. Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja

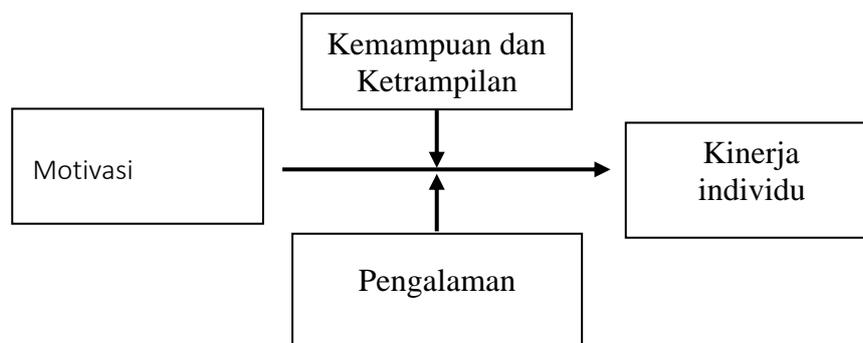
Agar karyawan lebih mau berprestasi dan bermanfaat dalam pertimbangan suatu sistem penilaian antara lain :

1. Karyawan akan bekerja keras apabila merasa bahwa mereka diperlukan dalam organisasi.
2. Karyawan akan bekerja lebih baik apabila merasa jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan apabila sesekali mereka berwenang mengubah harapan-harapan itu.
3. Karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa organisasi menyediakan peluang bagi prestasi mereka untuk dihargai dan diberi ganjaran.
4. Karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka mengetahui bahwa organisasi memberi mereka peluang untuk berkembang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka.
5. Karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercaya dan diperlakukan dengan hormat. Buchari (1989:55)

Sedangkan Winardi (2000:140), mengemukakan bahwa keseluruhan proses motivasi kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Apabila para bawahan mau bekerja dengan ikhlas niscaya apa yang menjadi tujuan perusahaan akan berhasil dan tentu saja di dalamnya terdapat faktor peningkatan kinerja karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Pendapat tersebut diatas diperkuat oleh Gibson *et al* (Ardiani, 1996:301) yang menyatakan bahwa prestasi kerja dihasilkan dari gabungan usaha individu dan kemampuan, keterampilan dan pengalaman yang bersangkutan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan gambar 2.4.

Gambar 2.4
Model Motivasi dan Prestasi Kerja.



Sumber : Gibson *et al* (Ardiani, 1996: 301)

Dengan demikian berarti bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari kombinasi antara motivasi yang ditunjang oleh kemampuan dan pengalaman.

2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. Kurniawati (2001)

Penelitiannya tentang pengaruh kompensasi finansial (gaji, tunjangan, dan bonus) dan non finansial (promosi, pujian, dan pengembangan diri) baik langsung maupun tidak langsung, serta komitmen (kesetiaan, kemauan, dan kebanggaan) terhadap kinerja karyawan pada PT. Gudang Garam Tbk. Kediri.

Hasil penelitiannya berdasarkan kuesioner dimana kompensasi finansial dan non finansial sudah berjalan cukup baik, komitmen karyawan sudah baik dan kinerja karyawan dapat meningkat. Hasil uji F dengan nilai probabilitas 0,001 lebih kecil 0,05 menunjukkan bahwa gaji, tunjangan, promosi, pengembangan karier, kesetiaan, kemauan, dan kebanggaan secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi gaji, tunjangan, promosi, pengembangan karier, kesetiaan, kemauan, dan kebanggaan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 74,2%. Hasil analisis dengan uji t masing-masing variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ditunjukkan dari nilai probabilitas masing-masing variabel $< 0,05$, dan gaji merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Jadi pada dasarnya pemberian kompensasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja dan sebaliknya pemberian kompensasi yang rendah akan menurunkan kinerja karyawan. Dan pemberian kompensasi finansial serta non finansial yang memadai akan berdampak pada loyalitas karyawan pada perusahaan dan lebih jauh karyawan akan memiliki rasa ikatan emosional yang sama guna memajukan perusahaan, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji kinerja karyawan ditinjau dari motivasi. Sedangkan perbedaannya pada penelitian terdahulu motivasi difokuskan pada kompensasi baik finansial maupun non finansial, sedangkan pada penelitian ini motivasi dikaji dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

2. Fauzan (2001)

Penelitian tentang Pengaruh Motivasi Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi di Universitas Tanjungpura Pontianak, hasil dari penelitian tersebut adalah:

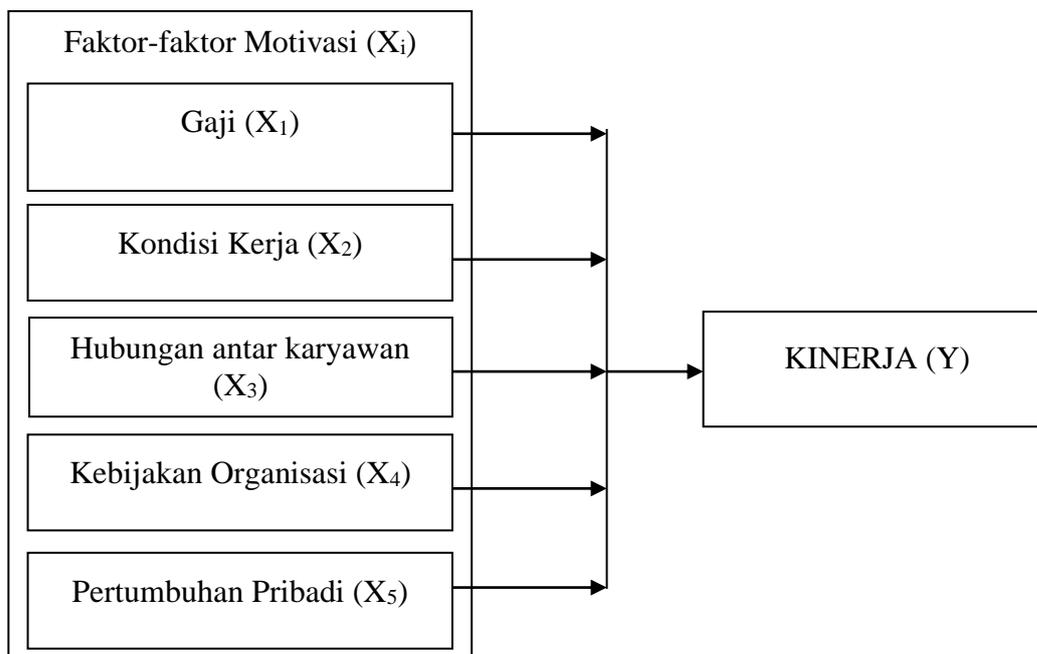
- a. Variabel motivasi internal yaitu pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk maju mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Variabel motivasi internal gaji, kondisi kerja, supervisi, kebijakan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja,

Persamaan dengan penelitian ini adalah mengamati motivasi sebagai variabel yang berpengaruh pada prestasi kerja dengan mengangkat teori Dua Faktor Herzberg, sedangkan perbedaannya penelitian ini berusaha melengkapi hasil penelitian Fauzan dengan memasukkan variabel hubungan antar karyawan dan pertumbuhan pribadi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang relevan, maka dapat digambarkan model hubungan variabel penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.5
Kerangka Konseptual Penelitian



2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaji, kondisi kerja, hubungan antar karyawan, kebijakan organisasi dan pertumbuhan pribadi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf Kantor Kelurahan se-Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan.
2. Gaji berpengaruh terhadap kinerja staf Kantor Kelurahan se-Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan.
3. Kondisi kerja berpengaruh terhadap kinerja staf Kantor Kelurahan se-Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan.

4. Hubungan antar karyawan berpengaruh terhadap kinerja staf Kantor Kelurahan se-Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan.
5. Kebijakan organisasi berpengaruh terhadap kinerja staf Kantor Kelurahan se-Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan.
6. Pertumbuhan pribadi berpengaruh terhadap kinerja staf Kantor Kelurahan se-Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan.