

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peneliti ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

##### **2.1.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen berasal dari kata *manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Sehingga manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Menurut Malayu Hasibuan (2005:2), menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen Manusia Sumber Daya Manusia adalah manusia yang

merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujudnya tujuan karyawan, masyarakat dan perusahaan. Menurut Malayu Hasibuan (2005:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### **2.1.2 Perilaku Organisasi**

Organisasi merupakan suatu perkumpulan orang yang memiliki tujuan bersama untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Perilaku organisasi merupakan pembelajaran tentang sesuatu sifat atau karakteristik individu yang tercipta di lingkungan suatu organisasi. Karena manusia berbeda-beda karakteristik, maka perilaku organisasi berguna untuk mengetahui sifat-sifat individu dalam bekerja pada suatu organisasi.

Adapun tujuan perilaku organisasi adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Semakin banyak perilaku atau kejadian yang dapat diprediksikan dan semakin banyak yang dapat dijelaskan, maka pada gilirannya akan dibutuhkan bentuk kontrol atau pengendalian perilaku. Maksudnya tidak lain agar perilaku

individu dalam organisasi dapat selalu diarahkan kearah yang positif, yaitu perilaku yang menunjang pencapaian sasaran organisasi secara efektif.

#### **2.1.2.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi sangat berguna bagi para pelaku organisasi untuk mengetahui sifat-sifat atau karakter apa saja yang dibutuhkan dalam berperilaku disuatu organisasi.

Adapun pengertian perilaku organisasi menurut beberapa para ahli :

Menurut Robbins (2001:11), perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

Menurut Thoha (2004:264), bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.

Berdasarkan dari pengertian menurut beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi ialah apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku individu atau kelompok mempengaruhi kinerja dalam organisasi.

#### **2.1.2.2 Pendekatan Dalam Perilaku Organisasi**

Dengan adanya interaksi atau hubungan antar individu dalam organisasi, maka penelaahan terhadap perilaku organisasi haruslah dilakukan melalui pendekatan-

pendekatan sumber daya manusia (*supportif*), pendekatan kontingensi, pendekatan produktivitas dan pendekatan sistem.

#### 1. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Untuk membantu pegawai agar berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggung jawab, dan kemudian berusaha menciptakan suasana dimana mereka dapat menyumbang sampai pada batas kemampuan yang mereka miliki, sehingga mengarah kepada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas. Pendekatan ini berarti juga bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik pula, sehingga pendekatan ini disebut pula dengan pendekatan *supportif*.

#### 2. Pendekatan Kontingensi

Mengandung pengetahuan bahwa adanya lingkungan yang berbeda menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan. Disini pandangan lama yang mengatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen bersifat universal dan perilaku dapat berlaku dalam situasi apapun, tidak dapat diterima sepenuhnya.

#### 3. Pendekatan Produktivitas

Sebagai ukuran seberapa efisien suatu organisasi dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. Jadi, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang bernilai tentang seberapa baik penggunaan sumber daya dalam masyarakat. Dalam hal ini perlu diingat bahwa konsep produktivitas tidak hanya diukur dalam kaitannya dengan masukan dan keluaran ekonomis, tetapi masukan manusia dan sosial juga merupakan hal yang penting. Dengan demikian, apabila perilaku

organisasi yang lebih baik dapat mempertinggi kepuasan kerja, maka akan dihasilkan keluaran manusia yang baik pula, dan pada akhirnya akan menghasilkan produktivitas pada derajat yang diinginkan.

#### 4. Pendekatan Sistem

Terutama diterapkan dalam sistem sosial, dimana didalamnya terdapat seperangkat hubungan manusia yang rumit yang berinteraksi dalam banyak cara. Ini berarti, dalam mengambil keputusan para manajer harus mengkaji hal-hal diluar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap sistem yang lebih besar, sehingga memerlukan analisis biaya dan manfaat (*cost – benefit analysis*).

Antara pendekatan sumber daya manusia dengan pendekatan produktivitas diatas, memiliki kaitan yang sangat erat, dimana adanya dorongan pimpinan terhadap karyawan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin, secara langsung akan mendorong tingkat produktivitas organisasi. Untuk dapat mendorong karyawannya kearah tujuan yang diharapkan, seorang pimpinan harus dapat mengetahui kebutuhan karyawan yang bersifat pribadi dan internal. Atau dengan kata lain, disini terjadi hubungan antara kebutuhan dengan prestasi kerja.

Perilaku Organisasi mengkaji juga beberapa aspek strategis dalam organisasi seperti pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi, stres dan konflik, produktivitas dan kinerja, dan sebagainya. Keseluruhan aspek ini selalu terkait dengan masalah perilaku manusia dalam organisasi, sehingga aspek-aspek strategis itupun akan sangat tergantung kepada proses pembentukan perilaku maupun baik buruknya perilaku manusia itu sendiri.

Dalam proses pengambilan keputusan misalnya, ternyata dalam setiap tahapnya akan terdapat perilaku orang yang beraneka ragam, dari yang pendiam dan menyerahkan sepenuhnya kepada orang lain, monopoli dan ingin memaksakan kehendak, sampai dengan sikap-sikap sok tahu atau menyembunyikan informasi. Dalam proses pengambilan keputusan pada khususnya dan dalam setiap aktivitas organisasional pada umumnya, akan terjalin suatu hubungan interpersonal atau komunikasi antar anggotanya.

Sebagaimana halnya pada proses pengambilan keputusan, maka proses komunikasipun sering menghadapi kegagalan dan hambatan yang bersumber dari sikap dan perilaku orang yang berbeda-beda, seperti sikap *asertif*, *non asertif*, atau bahkan agresif.

Kondisi-kondisi tidak berjalannya proses-proses keorganisasian seperti yang diharapkan ini pada gilirannya akan dapat menimbulkan stres bagi anggota organisasi, sekaligus membawa kemungkinan munculnya konflik baik dalam pengertian yang positif maupun yang negatif. Untuk itu perlu diupayakan agar konflik negatif sesegera mungkin dipecahkan atau diselesaikan, sementara konflik positif dipelihara untuk memacu peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Sebab, tujuan akhir dari pembentukan organisasi adalah kesejahteraan manusia, sedangkan kesejahteraan ini dapat dicapai apabila produktivitas atau kinerja organisasi dapat terus ditingkatkan. Pada uraian selanjutnya akan dijelaskan mengenai variabel-variabel tentang teori kinerja pegawai dan motivasi kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan instansi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan instansi berarti tercapai pula tujuan pribadi pada anggota instansi yang bersangkutan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Menurut Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara, (2009:93) motivasi sebagai berikut:

”Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motif”. Pola awal motivasi menggerakkan seseorang untuk mengetahui masalah pokok yang terkandung dalam motivasi sehingga mereka mengetahui apa yang mendorong seseorang itu mau bekerja adalah awal dan motif.

Veithzal Rivai (2010:455) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Menurut Robbins (2008:222) motivasi adalah suatu usaha pendorong yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu.

Penelitian ini merujuk kepada definisi dari Robbins (2008:222), bahwa motivasi adalah suatu usaha pendorong yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu.

### **2.1.3.2 Teori Motivasi**

Dalam ilmu manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dikenal beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

#### **A. Teori Motivasi Abraham Maslow (1943-1970)**

Teori motivasi Maslow ini dinamakan “ *A theory of human motivation* ”. Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) seperti : kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dsb. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*) yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal dan intelektual.



3. **Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)** berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. **Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*)** yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)** yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu.

Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkat itu.



**Gambar 2.1**

Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: AA.Anwar Prabu Mangkunegara (2001:92)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa:

- a. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang.
- b. Pemuasaan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- c. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah banyak memberikan fondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif, tak terkecuali berlaku juga pada manajemen perguruan tinggi.

#### **B. Teori Herzberg 1996 (Teori Dua Faktor)**

Ilmuwan kedua yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor *motivasional* dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”.

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan. (Robbins, 2010:170).

Menurut teori ini yang dimaksud faktor *motivasional* adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2000:176) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu :

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, pertauran pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mencari-cari kesalahan.

Ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Teori Herzberg melihat ada dua macam faktor kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang, yaitu:

1. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan)

Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badan. Kebutuhan ini meliputi: balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dsb.

2. *Job content*

Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, jika terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Teori Herzberg melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan memotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja.

**Tabel 2.1**

**Teori Motivasi “Dua Faktor Herzberg”**

Faktor Ekstrinsik ( <i>Hygiene</i> )	Faktor Instrinsik ( <i>Motivator</i> )
1. Gaji	1. Prestasi Kerja
2. Peraturan Perusahaan	2. Pengakuan
3. Hubungan Kerja	3. Tanggung Jawab
4. Pengawasan	4. Promosi dan Pengembangan
5. Kondisi Kerja	

( Sumber : Robbins, 2010:227)

**C. Teori Motivasi Douglass Mc Gregor (Teori X dan Teori Y)**

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), Menurut teori X empat pengandaian yang dipegang manajer :

- a. Karyawan secara intern tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.

- d. Kebanyakan Karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y :

- a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c. Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

#### **D. Teori Motivasi Vroom 1964 (Teori Harapan)**

Victor H. Vroom (1964), dalam bukunya yang berjudul *Work and Motivation* mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Dengan kata lain, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, maka yang bersangkutan akan berupaya untuk mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Teori dari Vroom tentang *Cognitive Theory of Motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu)
- c. Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kedosenan membantu para dosen dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para dosen tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

#### **E. Teori Motivasi Mc Clelland 1961 (Teori Kebutuhan Berprestasi)**

Mc Clelland (1961) dikenal sebagai tokoh yang memperkenalkan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang

menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan seseorang melakukan sesuatu lebih efisien dibandingkan dengan sebelumnya.

Teori Mc Clelland juga menjelaskan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang untuk semangat bekerja. Karena kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas serta kemampuan yang dimilikinya.

Contoh: dorongan untuk mengungguli, berusaha keras untuk sukses.

2. Kebutuhan akan afiliasi

Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia tinggal (*sense of belonging*)
- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
- c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

3. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan yang tumbuh secara sehat akan memotivasi seseorang untuk bekerja.

Ketiga kebutuhan terakhir inilah yang menjadi hakikat dasar motivasi kerja seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya melalui kecenderungan-kecenderungan tertentu yang ingin dicapainya. Tujuan akhir dari teori motivasi ini adalah mendorong seseorang untuk mampu bekerja dan memimpin organisasi.

#### **F. Teori Clayton Alderfer (Teori “ ERG ”)**

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena istilah “*existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow “*Relatedness*” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow, “*Growth*” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis



kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa:

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan Alderfer di atas tampaknya lebih banyak didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan cara memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dapat dicapainya. Sehingga apapun dapat mendorong seseorang untuk mencapai dan memperoleh sesuatu sesuai dengan yang diinginkannya.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat dikatakan bahwa kekuatan motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang.

Motivasi merupakan kekuatan yang ada pada seseorang yang mengerjakan atau menghentikan sesuatu, kekuatan tersebut bisa berasal dari dalam diri kita maupun dari luar.

### **2.1.3.3 Jenis-jenis Motivasi**

Menurut Sardiman (2011:89-91), motivasi dibedakan atas 2 jenis yaitu:

#### **1. Motivasi internal**

Motivasi internal adalah motif-motif (daya penggerak) yang menjadi aktif dan berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dari diri individu sudah terdapat dorongan untuk melakukan sesuatu.

#### **2. Motivasi eksternal**

Motivasi eksternal adalah dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu itu bersumber pada suatu kebutuhan yang harus dipenuhi.

Tentu banyak faktor yang menyebabkan karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi atau rendah, namun secara garis besar motivasi dapat bersumber dari faktor internal dan faktor eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Menurut Gray (winardi, 2010:223) motivasi merupakan sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persintesis, dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu.

Timbulnya motivasi internal disebabkan karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Sebagai contoh, seorang pegawai yang ingin mendapatkan nilai yang

memuaskan dalam penilaian kinerja akan menentukan perilaku karyawan dalam memenuhi syarat penilaian tersebut. Setelah memikirkan dalam-dalam, perilakunya mungkin akan menjadi pegawai yang rajin dalam bekerja, tidak datang terlambat, tidak pernah absen dan mematuhi peraturan, berpakaian dan berperilaku baik di lingkungan kerja tetapi dalam kenyataan tidak semua karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai nilai yang memuaskan.

Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi oleh faktor internal yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab. Motivasi eksternal meliputi faktor pengendalian oleh manajer yang meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti halnya gaji atau upah, keadaan kerja dan kebijaksanaan perusahaan dan pekerjaan yang mengandung hal-hal seperti penghargaan, pengembangan dan tanggung jawab. Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawannya. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa bawahan sedang bekerja demi kemajuan perusahaan. Manajer dapat menggunakan motivasi eksternal yang positif maupun negatif. Motivasi positif merupakan penghargaan atas prestasi yang sesuai, sedangkan motivasi negatif mengenakan sanksi jika prestasi tidak dapat dicapai.

Termasuk pada faktor internal adalah :

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b. Harga diri

- c. Harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Keinginan
- f. Kepuasan kerja
- g. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah

- a. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat bekerja
- d. Situasi lingkungan pada umumnya
- e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Yossa dan Zunaidah (2013) dengan judul “ Analisis pengaruh kemampuan karyawan, pembagian tugas, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia II (PERSERO)”. Ia mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang untuk bekerja, faktor-faktor motivasi yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk rasa memiliki, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan mengaktualisasi diri.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Akbar Ali, Maira dan Jahanzaib Haider (2012) dengan judul “*Impact of Motivation on the Working Perfomance of Employees : A Case Study of Pakistan*”. Dalam penelitiannya ia

mengatakan bahwa faktor yang mendorong motivasi kerja karyawan itu ada dua yaitu dorongan yang berasal dari diri karyawan meliputi penghargaan dan pengakuan dan dorongan yang berasal dari luar yaitu sikap peduli manajer dan pemberian umpan balik.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Yossa dan Zunaidah dan Akbar Ali dan kawan-kawan mengenai dimensi dan indikator dari motivasi kerja, maka dalam penelitian ini dimensi dan indikator motivasi kerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943-1970), yaitu:

1. *Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)*

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk hidup dapat dilihat dari indikatornya penyediaan sarana dan prasarana dan pemberian kesempatan beristirahat.

2. *Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs)*

Dapat dilihat dari indikatornya merasa aman dari perlakuan atasan, adanya jaminan keselamatan kerja dan keamanan dari pekerjaan.

3. *Kebutuhan Sosial (Social Needs)*

Dapat dilihat dari indikatornya penyesuaian diri di lingkungan kerja dan kebutuhan untuk bekerja secara berkelompok.

4. *Kebutuhan Pengakuan (Esteem Needs)*

dapat dilihat dari indikatornya pemberian penghargaan, pemberian perhatian dan penyampaian ide yang diterima.

5. *Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs)*

Dapat dilihat dari indikatornya pemberian kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, kepuasan, dan kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

#### **2.1.4 Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai bukan hanya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tetapi juga termasuk disiplin kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai. Disiplin kerja pegawai terdiri dari kepatuhan terhadap intruksi kerja serta menaati peraturan dan tata tertib yang berlaku, kehadiran dan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar sedangkan perilaku kerja pegawai terdiri dari beberapa aspek perilaku kerja pegawai yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kerjasama dan kepemimpinan. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi pemerintahan dalam mencapai tujuan.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Rivai (2010:548), menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67), menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Malayu S.P Hasibuan (2005:94) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Maka dari definisi-definisi di atas penelitian ini merujuk kepada definisi dari Malayu S.P Hasibuan (2005:94) Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seseorang. Menurut Kartono (2010:22), kinerja seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu :

1. Meningkatnya hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi.
2. Semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi :
  - a. Pengelolaan SDM, dana, sarana dan waktu
  - b. Pendelegasian wewenang yang luas
  - c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan
  - d. Target dan sasaran yang ingin dicapai terpenuhi
  - e. Organisasi menyesuaikan dengan tuntutan perubahan
3. Semakin meningkatnya aktifitas-aktifitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih *human* sifatnya:
  - a. Aman dan senang bekerja
  - b. Lingkungan kerja
  - c. Disiplin kerja
  - d. Kerja sama
  - e. Komunikatif
  - f. Gairah kerja dan loyal



- g. Tidak banyak penyelewengan
- h. Jaminan sosial yang memuaskan

#### **2.1.4.3 Kriteria Kinerja Yang Efektif**

Agar kinerja seseorang didalam suatu organisasi dapat berhasil dan dicapai dengan baik secara efektif dan efisien, maka harus memenuhi kriteria-kriteria didalam pelaksanaannya. Adapun Menurut Cascio dalam Sedarmayanti (2011:42) kriteria yang efektif adalah sebagai berikut:

##### 1. Kesesuaian (*Relevance*)

Sistem kinerja yang mampu membuat perbedaan antara keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan suatu tugas utama, antara lain:

- a. Dalam sistem kinerja karyawan terdapat adanya kesesuaian antara uraian jabatan atau *job* analisis dan kinerja standar.
- b. Sasaran usaha atau kerja sebagai persyaratan singkat dan nyata tentang sasaran-sasaran yang hendak dicapai yang dinyatakan sejalan dengan kriteria hasil kerja (dalam persentase, rating atau jumlah).
- c. Penetapan target sesuai kemampuan yang rasional.

##### 2. Sensitifitas (*Sensitivity*)

Bahwa sistem kinerja tersebut dapat membedakan karyawan yang efektif dan yang tidak efektif, artinya:

- a. Tidak hanya bersifat administrasi saja namun harus dapat memotivasi kinerja karyawan.

- b. Dapat membedakan kinerja antar karyawan dan dapat melihat pertumbuhan atau perkembangan kinerja karyawan.

### 3. Akurat (*Reliability*)

Bahwa sistem kinerja karyawan tersebut harus dapat memberikan hasil yang tepat dan akurat, artinya:

- a. Penilaian berdasarkan pada hasil pencapaian target.
- b. Standar atau pencapaian target dapat diukur dalam persentase, rating atau jumlah sehingga hasilnya lebih realitas dan objektif.

### 4. Dapat diterima (*Acceptability*)

Bahwa sistem kinerja karyawan tersebut harus mendapatkan dukungan dan diterima oleh organisasi atau perusahaan yang akan menggunakannya.

### 5. Praktis (*Practically*)

*Practically* maksudnya bahwa sistem kinerja karyawan tersebut harus mudah untuk dipahami oleh para atasan dan teman kerja sehingga tidak mendapat kesulitan dalam menggunakan sistem tersebut.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator-indikator kinerja pegawai menurut Hasibuan (2005:95) Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil telah diatur dalam peraturan pemerintah tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3), yang meliputi:

1. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjadi dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Indikator yang di gunakan adalah loyalitas

2. Kejujuran

penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya. Indikator yang di gunakan adalah Jujur

3. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya. Indikator yang di gunakan adalah Disiplin dalam bekerja

4. Kreativitas

kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna. Indikator yang di gunakan adalah Gagasan atau ide-ide

5. Kerja sama

Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator yang di gunakan adalah Kerja sama dengan rekan kerja

6. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif. Indikator yang di gunakan adalah Sikap dan perilaku

7. Prakarsa

Kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya. Indikator yang di gunakan adalah Pemanfaatan waktu

8. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya. Indikator yang di gunakan adalah Hasil pekerjaan

9. Standar Kerja

Mengetahui apakah kinerja pegawai telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Indikator yang di gunakan adalah Standar kerja

### 2.1.4.5 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian yang akan dilakukan ini. Tabel berikut ini memaparkan beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian dengan penelitian sebelumnya, sehingga jelas bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.2**  
**PENELITI TERDAHULU**

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
1.	Yossa dan Zunaidah (2013): analisis pengaruh kemampuan karyawan, pembagian tugas, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia II (PERSERO) Cabang Palembang, vo.11 No.2 Desember 2013	Kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh pekerjaan itu. Menurut Rivai (2005:18)  Motivasi adalah bahwa manager secara aktif terlibat. Jika motivasi ingin didorong, dipertahankan dan diarahkan, manager harus tahu mengenai kebutuhan, intense, preferensi, tujuan dan perbandingan dan mereka harus bertindak. (Ivancevich,	1. indikator motivasi kerja • kebutuhan fisiologis • kebutuhan rasa aman • kebutuhan untuk rasa memiliki • kebutuhan akan harga diri • kebutuhan mengaktualisasi diri	Metode kuantitatif dengan Populasi 102 orang dan sample 102 orang di PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Palembang. Teknik analisis data reabilitas.	Kemampuan karyawan, pembagian tugas dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia II(Persero) Cabang Palembang

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
		Konopaske dan Matteson 2006:116)			
2.	Susanty, Baskoro (2012) : pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan di PT. PLN (PERSERO) APD Semarang. Vol VII, No. 2, Mei 2012	<p>Motivasi adalah sebuah suatu dorongan yang ditunjukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Menurut Luthans (2006)</p> <p>Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2005)</p>	<p>1. indikator motivasi kerja menurut Abraham Maslow :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan aktualisasi diri</li> <li>• Kebutuhan akan harga diri</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman</li> <li>• Kebutuhan fisiologis</li> </ul>	Metode kuantitatif dengan sample 68 karyawan di PT. PLN (Persero) APD Semarang. Teknis analisis <i>Struktural Equation Modeling (SEM)</i>	Motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan nilai R-square 0,660
3.	Nugroho dan Mulyantomo (2013) : pengaruh komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Kresnatel Indonesia Semarang. vol.7 no.2, Januari 2013	<p>Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Suranta (2002)</p> <p>Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan</p>	<p>1. Indikator motivasi kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan aktualisasi diri</li> <li>• Kebutuhan akan harga diri</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman</li> <li>• Kebutuhan fisiologis</li> </ul>	Metode kuantitatif dengan populasi dan sampel 50 orang pegawai di PT. Kresnatel Indonesia Semarang. Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yang dilihat dari t-hitung (2,532) > t-tabel (1,677) atau nilai signifikansi sebesar 0,0015 (pada tingkat kesalahan 0,05)

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
		tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Menurut Hakim (2006)			
4.	Istiana, dan Ariefiantoro (2013) : pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan di DPD Akli Jawa Tengah Semarang. vol.4 no.2, Januari 2013	<p>Motivasi merupakan hasrat dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Menurut Malthis (2001)</p> <p>Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar kriteria yang diterapkan. Menurut Siagian (2003)</p>	<p>1. Indikator motivasi kerja menurut Abraham Maslow :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan aktualisasi diri</li> <li>• Kebutuhan akan harga diri</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman</li> <li>• Kebutuhan fisiologis</li> </ul>	<p>Metode kuantitatif dengan populasi 127 karyawan dan sampel 60 orang karyawan di DPD Akli Jawa Tengah Semarang. Teknik analisis menggunakan IBM</p>	<p>Analisis Koefisien Determinasi menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi sebesar 60,8% dan sisanya sebesar 39,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan, kompensasi, lingkungan kerja dan lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>
5.	<p>Susanto, Aisiyah (2010): Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja</p> <p>Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di</p>	<p>Motivasi karyawan ( Employee motivation) adalah</p> <p>kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian,</p> <p>yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Robbins (2003 )</p>	<p>1. Indikator motivasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan aktualisasi diri</li> <li>• Kebutuhan akan harga diri</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman</li> <li>• Kebutuhan fisiologis</li> </ul>	<p>metode kuantitatif dengan populasi dan sampel 85 orang karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.</p>	<p>Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
	Kantor Pertanahan  Kabupaten Kebumen. No. 74 Th. XXII Desember 2010	kinerja (performance) adalah gambaran mengenai  tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/  program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran,  tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang  dalam  strategic planning  suatu organisasi. Mahsun (2006:25)			
6.	Widayat (2010) Pengaruh Dimensi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Dunk Lestari Cabang Medan. Vol. 3 No. 1 April 2010	Motivasi adalah keadaan dimana usaha dan kemampuan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Menurut Soplah (2008:170)  Kinerja adalah kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian, dalam penyampaian tujuan perusahaan. Menurut Rivai (2003)	Indikator motivasi  • Kebutuhan akan aktualisasi diri • Kebutuhan akan harga diri • Kebutuhan sosial • Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman • Kebutuhan fisiologis	Metode kuantitatif dengan populasi dan sampel 40 orang karyawan di PT Dunk Lestari Cabang Medan	Bahwa dimensi motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Mamik, Surasri, Siti dan Sunarti (2008):	motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan	1. Indikator motivasi kerja :  • Kebutuhan	Metode kuantitatif dengan populasi 1548	Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan



NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
	Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan Komitmen kerja Terhadap kinerja Kerja Karyawan Bagian Keuangan Sekda Surabaya. Vol.6. No.2	mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan. Kreitner dan Kinicki (2001:378)  mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Rivai (2006:309)	akan aktualisasi diri <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan harga diri</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman</li> <li>• Kebutuhan fisiologis</li> </ul>	orang dan sampel 94 orang karyawan di Bagian Keuangan Sekda Surabaya	terhadap kinerja pegawai
8.	Mulyanto, Hardaya dan Sutapa (2009): Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen kerja Di Transmigrasi Provinsi Yogyakarta. Vol.1 No.2	motivasi adalah sebuah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Luthans (2006)	Indikator motivasi kerja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan aktualisasi diri</li> <li>• Kebutuhan akan harga diri</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman</li> <li>• Kebutuhan fisiologis</li> </ul>	Metode kuantitatif dengan populasi dan sampel 63 orang karyawan di Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.	Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
9.	Agusta (2013): Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. Vol. 1, No. 3, (2013)	Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Menurut Hasibuan (2003:96)  Kinerja pegawai adalah prestasi yang diperoleh seseorang	1.Indikator motivasi kerja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan aktualisasi diri</li> <li>• Kebutuhan akan harga diri</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Kebutuhan rasa aman</li> </ul>	Metode kuantitatif dengan populasi 114 orang dan sampel 89 orang karyawan di CV Haragon Surabaya	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

NO	PENELITI	DEFINISI	INDIKATOR	METODE	HASIL PENELITIAN
		dalam melaksanakan tugas. Menurut Sutrisno (2007:171)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan fisiologis</li> </ul>		
10.	Putra (2013): Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (PERSERO) Cabang Bali Vol.2 No.3. 3013	<p>Motivasi adalah proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi kebutuhan dan bertahan hidup. Menurut Winardi</p> <p>Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan karyawan. Menurut Sri Suranta, (2002:27)</p>	<p>1.Indikator motivasi kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan aktualisasi diri</li> <li>• Kebutuhan akan harga diri</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Kebutuhan akan keamanan dan rasa aman</li> <li>• Kebutuhan fisiologis</li> </ul>	Metode kuantitatif dengan populasi dan sampel 50 orang karyawan di PT. Jasa Raharja (PERSERO) Cabang Bali	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Sumber : Dari Berbagai Jurnal

Berdasarkan Tabel hasil penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pelatihan terhadap kinerja pegawai, namun tetapi perbedaan dengan penelitian penulis ialah objek pada organisasi pemerintahan dengan menggunakan masing-masing dimensi pada kinerja pegawai dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan kerja guna memperkuat hipotesis yang diajukan sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya, pembahasan selanjutnya akan diuraikan mengenai kerangka pemikiran dari penelitian ini.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepada pegawai itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pentingnya kinerja akan dapat meningkatkan efektivitas dan efesiensi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang ada akhirnya akan menguntungkan instansi tempat mereka bekerja.

Berbagai upaya dilakukan dengan tujuan setiap pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan apabila pegawai tidak dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, adalah suatu hal yang mustahil tujuan instansi dapat dicapai. Sedangkan peningkatan kinerja akan dapat meningkatkan efektivitas dan efesiensi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang pada akhirnya akan menguntungkan instansi tempat mereka bekerja. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan dan tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Motivasi kerja seseorang bagus maka kinerja dari orang tersebut juga pasti akan bagus begitu juga sebaliknya.

Mangkunegara (2009:67) menyatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor motivasi. Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan

atau tujuan. Terpenuhinya kebutuhan, maka dorongan untuk meningkatkan kinerja akan semakin baik. Diperkuat oleh penelitian Yossa dan Zunaidah (2013), Susanti dan Baskoro (2012), Baskoro dan Mulyantomo (2013). Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian Widayat (2010), menyatakan bahwa dimensi motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kebutuhan Fisiologis Terhadap Kinerja Pegawai**

Merupakan kebutuhan pada tingkat yang paling bawah. kebutuhan ini merupakan salah satu dorongan yang kuat pada diri manusia, karena merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tuga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

Pemenuhan kebutuhan fisiologis dalam karya tulis ini terbukti secara parsial mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti faktor pemenuhan kebutuhan fisiologis yang meliputi pendapatan gaji bulanan, TKPKN, dan lembur. Penghasilan mempunyai kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Artinya terdapat kesesuaian antara penghasilan

dengan beban kerja. Dari tahun ke tahun penghasilan pegawai selalu meningkat sebagai salah satu bentuk *reward* akibat bertambahnya beban kerja dan tanggungjawab sehingga secara keseluruhan memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kebutuhan Akan Rasa Aman Terhadap Kinerja Pegawai**

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggap wajar. Kebutuhan ini mengarahkan rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

Hal ini berarti faktor pemenuhan kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja yang meliputi ketenangan dalam bekerja, kebebasan berpendapat, kebebasan berinovasi, jaminan kesehatan, jaminan hari tua/pensiun, kelengkapan fasilitas kerja, lokasi pekerjaan, dan kenyamanan dalam bekerja mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

### **Pengaruh Kebutuhan Sosial Terhadap Kinerja Pegawai**

Kebutuhan sosial ini sering juga disebut kebutuhan untuk dicintai dan mencintai, atau kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok tertentu. Kebutuhan akan diikuti sertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya *sense of belonging* dalam organisasi. Hal ini berarti, kebutuhan sosial yang meliputi hubungan dengan

sesama pegawai, hubungan dengan atasan, hubungan dengan instansi lain, hubungan dengan pegawai lain pada bagian lain. Secara fitrah, manusia memerlukan interaksi sosial sesamanya. Manusia yang normal pasti membutuhkan hubungan dengan manusia lainnya, kebutuhan untuk berkumpul, berdiskusi, bersenda gurau ataupun penyaluran bakat dan minat adalah hal yang menjadi perhatian dalam suatu organisasi.

Kecakapan sosial menyangkut soal bagaimana kita menangani suatu hubungan. Dua unsur terpenting untuk menilai kecakapan sosial seseorang adalah: *pertama*, empati. Ini menyangkut kemampuan untuk memahami orang lain, perspektif orang lain, dan berminat terhadap kepentingan orang lain, juga kemampuan mengantisipasi, mengenali, dan berusaha memenuhi kebutuhan pengguna, mengatasi keragaman dalam membina pergaulan, mengembangkan orang lain, dan kemampuan membaca arus emosi sebuah kelompok dan hubungannya dengan kekuasaan, dan *Kedua*, keterampilan sosial, termasuk dalam hal ini adalah taktik-taktik untuk meyakinkan orang (persuasi), berkomunikasi secara jelas dan meyakinkan, bernegosiasi dan mengatasi saling pendapat, dan menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan kepentingan bersama.

### **Pengaruh Kebutuhan Akan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kebutuhan pada tingkat keempat adalah kebutuhan akan harga diri atau martabat. Termasuk juga kebutuhan akan status dan penghargaan. Kebutuhan akan kedudukan dan promosi di bidang kepegawaian. Seseorang mempunyai kecenderungan untuk dipandang bahwa mereka adalah penting, bahwa apa yang

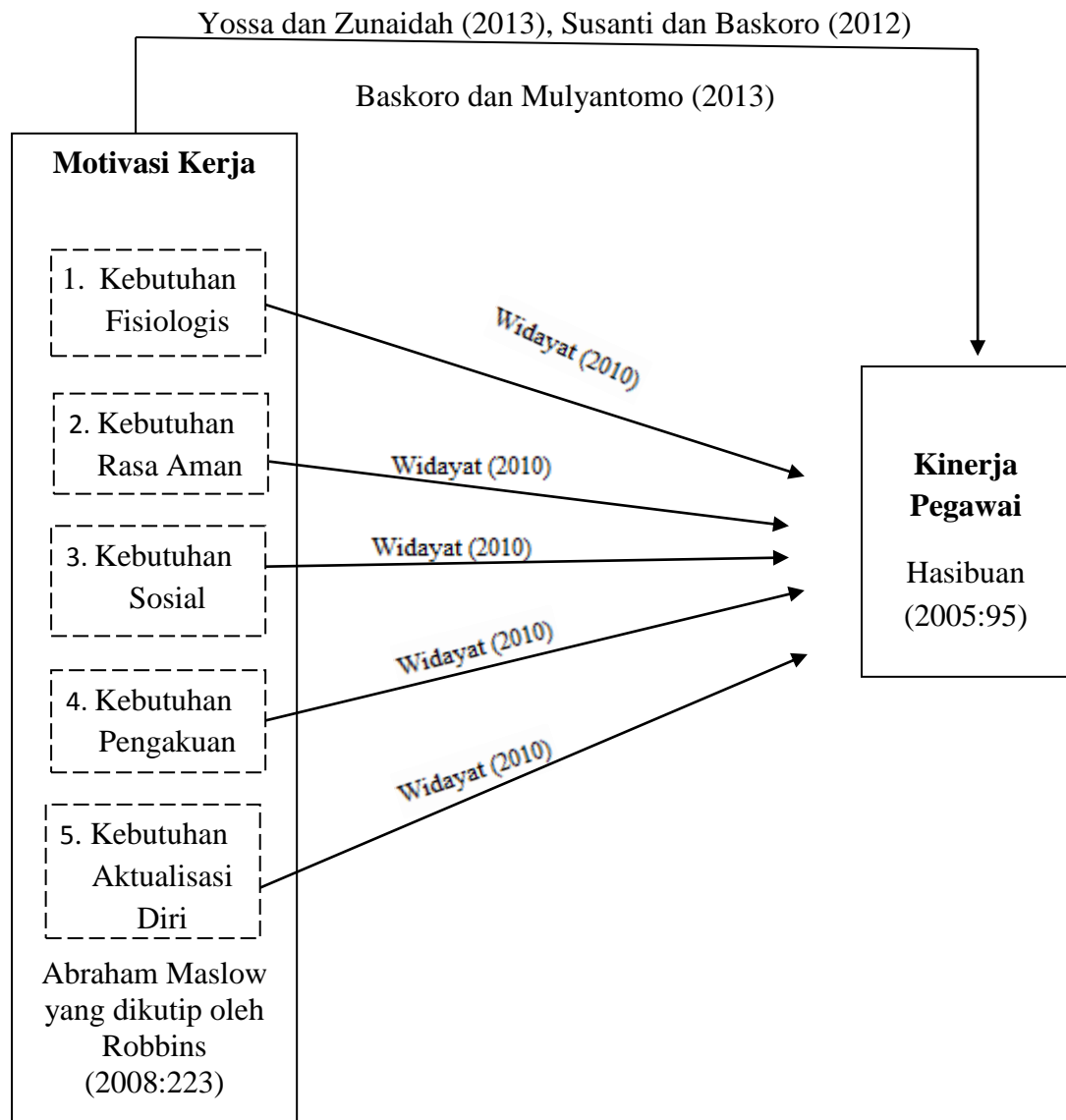
mereka lakukan ada artinya, bahwa mereka mempunyai kontribusi pada lingkungan sekitarnya dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kebutuhan Aktualisasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai**

Kebutuhan ini merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan ini antara lain perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah penting dan ada keberhasilan atau prestasi yang ingin dicapai. Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehan) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi dan mampu memotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Pegawai yang dapat mengaktualisasikan diri di tempat kerja dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam suatu perusahaan, pegawai yang mempunyai aktualisasi diri akan mampu mengoptimalkan kemampuan yang ada pada dirinya serta melakukan usaha yang ekstradane melakukan hal-hal yang lebih dari yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan kajian pustaka, kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel independen adalah pelatihan dan untuk variabel dependen adalah kinerja pegawai. Maka paradigma dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2**

### Paradigma Penelitian

#### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Simultan :



- a. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Parsial :

- a. Terdapat pengaruh positif kebutuhan fisiologis terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh positif kebutuhan rasa aman terhadap kinerja pegawai.
- c. Terdapat pengaruh positif kebutuhan sosial terhadap kinerja pegawai.
- d. Terdapat pengaruh positif kebutuhan pengakuan terhadap kinerja pegawai.
- e. Terdapat pengaruh positif kebutuhan aktualisasi diri terhadap kinerja pegawai.