

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

G. Kinerja (Y)

1. Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance*. Sementara *performance* itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, motivasi dan kepentingan” (Wibowo, 2013).

Menurut Mangkunegara (2006) bahwa “kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya.”

Pendapat serupa dikemukakan oleh Miner dalam Umam (2010) mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas.

McCloy dalam Umam (2010) mengatakan bahwa kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*).

Menurut Riniwati (2011) bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi.

Rivai (2004) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan , seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dari beberapa definisi diatas, kinerja dapat dikatakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam bidang tugas yang dilakukan. Hasil kinerja yang dicapai oleh perusahaan atau organisasi dan orang-orang yang didalamnya merupakan suatu tanda keberhasilan dari organisasi tersebut. Oleh karena itu, jika kinerja organisasi baik, maka kinerja orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut dapat juga baik.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Umam (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kompetensi
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Menurut Gibson dalam Umam (2010) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor individu: kompetensi, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social, dan demografi seseorang
2. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*).

3. Penilaian kinerja

Mulyadi dalam Kurniawan (2012) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Bernardin dan Russel “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization.*”

Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan/pegawai) pada organisasi tempat mereka bekerja.

Sinambela (2012) berpendapat bahwa penilaian kinerja atau (*performance appraisal*) adalah proses bagaimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.

T.V. Rao dalam Sinambela (2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang

pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh majikan (pimpinan).

Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa bisa berkinerja sama atau lebih efektif di waktu mendatang.

4. Tujuan penilaian kinerja

Tujuan dilaksanakan penilaian kinerja menurut Milkvich dalam Sinambela (2012) ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *reward* yang sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kompetensi kerja dan usaha kerja karyawan.

Alwi dalam Umam (2010) menerangkan, secara teoritis, tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Suatu yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Adapun yang bersifat *development* penilaian harus menyelesaikan:

1. Prestasi real yang dicapai individu

2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Sinambela (2012) mengatakan bahwa ada empat tujuan penilaian kerja meliputi:

1. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan
2. Mengevaluasi efektivitas dari keputusan seleksi dan penempatan
3. Pemindahan perencanaan SDM
4. Pemberhentian sementara

5. Manfaat penilain kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Dapat menyesuaikan kompensasi
2. Memperbaiki kinerja
3. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
4. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai. (Umam, 2010).

H. Kompetensi (X₁)

1. Definisi kompetensi

Miller, Rakin, and Neathey dalam Hutapea (2008) mendefinisikan kompetensi sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Dave Ulrich dalam Hutapea (2008) mendefinisikan kompetensi sebagai “Pengetahuan, keterampilan individu yang digerakkan” (*an individual's demonstrated knowledge skills or abilities*)

Keputusan badan kepegawaian negeri nomor 46A tahun 2003 tanggal 21 november 2003 ditentukan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pegawai negeri sipil (PNS) berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas abatanya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien (Fuad dan Achmad, 2009).

Wibowo (2013) mengemukakan bahwa suatu kompetensi untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Akan tetapi, McClelland menyatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses dan tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu (Moehariono, 2010). Dengan demikian disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik

dasar yang terdiri dari keterampilan (*skill*) pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal lainnya, yang mampu membedakan seseorang hanya pada yang melakukan dan tidak melakukannya. Arti sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi tertentu.

Armstrong dan Baron berpendapat, kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksud untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik.

2. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh:

1. Pengetahuan, kompetensi dan sikap.
2. Gaya kerja, kepribadian, minat, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan.

Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Spencer & Spencer dalam Wibowo (2013) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan

mendukung untuk periode waktu yang cukup lama. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif (*motive*)

Yaitu jenis kompetensi yang secara konsisten menjadi dorongan, pikiran atau keinginan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. Motif akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau mewujudkan tujuan. Contoh: seorang pemimpin redaksi yang memiliki motif berprestasi yang tinggi akan konsisten dalam menetapkan tujuan dan menantang dirinya sendiri untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dan agar dapat bekerja dengan lebih baik.

2. Sifat bawaan (*trait*)

Yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten pada situasi/informasi, maupun sifat bawaan yang lebih kompleks yang dimiliki seseorang sebagai karakter. Seperti kompetensi untuk mengendalikan emosi, dan memiliki ketahanan stress yang tinggi.

3. Konsep diri (*self – concept*)

Jenis kompetensi merupakan gambaran mengenai diri sendiri, sikap dan nilai- nilai yang diyakini. Contoh: pemimpin redaksi yang membayangkan dirinya (memiliki konsep diri) sebagai seorang pemimpin, maka ia akan lebih memungkinkan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan daripada orang yang tidak memiliki konsep diri tersebut.

4. Pengetahuan (*knowledge*)

Jenis kompetensi ini merujuk pada informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Pengetahuan hanya dapat memprediksi apa yang dapat dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukannya. Pengetahuan yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin redaksi adalah mengenai cara kerja/alur keredaksian dan juga menguasai sistem kerja perusahaan. Selain itu juga dibutuhkan pengetahuan mengenai ilmu jurnalistik, fotografi dan artistik.

5. Keterampilan (*skill*)

Yaitu kompetensi untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu (dapat dipelajari). Keterampilan mental mencakup pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana). *Skill* yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin redaksi mencakup keterampilan untuk menuangkan ide/pikiran ke dalam suatu tulisan secara sistematis.

I. Motivasi Kerja (X2)

1. Definisi Motivasi

Setiap individu memiliki kondisi internal, dimana kondisi internal tersebut turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu kondisi internal tersebut adalah 'motivasi'.

Uno (2007) menerangkan motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya.

Ruang lingkup kepegawaian motivasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan seseorang atau pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan terhadap pegawai tersebut. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan SDM. Salah satunya adalah dengan memberikan dorongan (motivasi) kepada bawahan, agar pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai uraian tugas dan pengarahan.

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tersebut (Uno, 2007).

Ardana dkk. (2012), Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak, pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat berakibat positif atau negatif.

Robbins dalam Hasibuan (2008) motivasi adalah suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo (2013) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Robbins dalam Sutrisno (2009), mengartikan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu. Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, motivasi merupakan suatu keinginan kuat dalam diri seseorang yang mendorong untuk melakukan sesuatu dengan mengerahkan kemampuan terbaiknya, guna menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan cara dan hasil terbaik.

2. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja (Ardana, dkk. 2012). Timbulnya dorongan atau motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Uno (2007) Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam

diri dan luar diri seseorang, untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal.

Motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern dari seseorang. Menurut Sutrisno (2009) antara lain:

a. Faktor internal.

Meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.

b. Faktor eksternal.

Meliputi kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, adanya penghargaan atas prestasi, peraturan yang fleksibel, status dan tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan dorongan kerja yang muncul dari dalam diri seseorang tersebut untuk melakukan suatu pekerjaan. Sedangkan faktor eksternal adalah dorongan kerja yang muncul dari luar diri seseorang tersebut yang mengharuskannya untuk bekerja secara maksimal.

Mangkunegara (2006) menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan konsidi atau energi yang menggerakkan

diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

3. Teori Motivasi Kerja

Uno (2007) disebutkan bahwa secara umum teori motivasi dibagi dalam dua kategori yaitu teori kandungan (*content*) yang memusatkan perhatian pada kebutuhan dan sasaran tujuan (kepuasan), dan teori proses yang banyak berkaitan dengan bagaimana orang berperilaku dan mengapa mereka berperilaku dengan cara tertentu. Hal paling penting dari kedua teori itu seperti terurai di bawah ini:

1. Teori Kepuasan

1.1 F.W. Taylor dan Manajemen Ilmiah (Teori Motivasi Klasik)

F.W. Taylor adalah seorang tokoh angkatan “manajemen ilmiah”, manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan. Pendekatan itu memusatkan perhatian membuat pekerjaan seefektif mungkin dengan merampingkan metode kerja, pembagian tenaga kerja, dan penilaian pekerjaan. Pekerjaan dibagi-bagi ke dalam berbagai komponen, diukur dengan menggunakan teknik-teknik penelitian pekerjaan dan diberi imbalan sesuai dengan produktivitas.

Hasibuan (2008) mengatakan menurut teori ini Motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. kebutuhan biologis adalah kebutuhan

yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

1.2 Hierarki Kebutuhan Maslow

Setiap kali membicarakan motivasi, hierarki kebutuhan Maslow pasti disebut-sebut. Hirarki itu didasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan Maslow sebagai berikut:

a) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas dan sebagainya.

b) Kebutuhan akan Rasa Aman

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah dipenuhi, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan. Keselamatan itu, termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin. Pada waktu seseorang telah mempunyai pendapatan cukup untuk memenuhi semua kebutuhan kejiwaan, seperti, membeli makanan dan perumahan, perhatian diarahkan kepada penyediaan jaminan melalui pengambilan polis asuransi, mendaftarkan diri masuk perserikatan pekerjaan, dan sebagainya.

c) Kebutuhan akan Cinta Kasih atau Kebutuhan Sosial

Ketika seseorang telah memuaskan kebutuhan fisiologis dan rasa aman, kepentingan berikutnya adalah hubungan antar manusia. Cinta kasih dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat ini, mungkin disadari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, sementara orang mungkin melakukan pekerjaan tertentu karena kebutuhan mendapatkan uang untuk memelihara gaya hidup besar. Akan tetapi, mereka juga menilai pekerjaan dengan hubungan kemitraan sosial yang ditimbulkan.

d) Kebutuhan akan Penghargaan

Percaya diri dan harga diri maupun kebutuhan atau pengakuan orang lain. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, hal itu berarti memiliki pekerjaan yang dapat diakui sebagai bermanfaat, menyediakan sesuatu yang dapat dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan di dunia luar.

e) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan tersebut ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri. Ketika semua kebutuhan lain sudah dipuaskan, seseorang

ingin mencapai secara penuh potensinya. Tahap terakhir itu mungkin tercapai hanya oleh beberapa orang.

1.3 Herzberg's *Two Factors Motivation Theory*

Toeri Motivasi Dua Faktor atau teori Motivasi Kesehatan atau Faktor Higienis.

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

Berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal yang penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

- 1) Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas sumuanya itu”.
- 2) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama factor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjanagn dan lain sebagainya.

- 3) Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu;

- 1) *Maintenance factors*

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah terpenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal “gaji, kondisi kerja, fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance factors* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada karyawan, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

2) *Motivation Factor*

Motivation Factor adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya.

Konsep Higiene juga disebut teori dua faktor, yaitu:

1) Isi (*Content = Satisfiers*) Pekerjaan

- a. Prestasi (*Achievement*)
- b. Pengakuan (*Recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*The Work it Self*)
- d. Tanggung jawab (*Responsibility*)
- e. Pengembangan potensi individu (*Advancement*)

Rangkaian ini menuliskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakan (*job-content*) yakni kandungan kerja pada tugasnya.

2) Faktor Higienis (*Demotivasi = Dissatisfiers*)

- a. Gaji atau upah (*Wages or Salaries*)
- b. Kondisi kerja (*Working Condition*)
- c. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*)
- d. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*)
- e. Kualitas supervise (*Quality Supervisor*)

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan membawakan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakannya. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian

rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan bagi bawahan untuk maju

1.4 MC. Clelland's *Achivement Motivation Theory*

Teori Motivasi Prestasi, Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energy potensial. Bagaimana energy ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energy ini akan dinamakan oleh karyawan karena didorong oleh:

- a. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
- b. Harapan keberhasilan
- c. Nilai insentif yang terletak pada tujuan

Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah kerja:

1) Kebutuhan akan Prestasi (*Need For Achievement = n.Ach*)

Kebutuhan akan Prestasi (n.Ach) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu n.Ach ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberikan kesempatan.

Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar, dengan pendapatan yang besar akhirnya ia dapat memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2) Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation = n.Af*)

Kebutuhan akan afiliasi (n.Af) ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu n.Af ini yang merangsang gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan:

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*)
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

Seseorang karena kebutuhan n.Af ini akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3) Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power = n.Pow*)

Kebutuhan akan kekuasaan (n.Pow) ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan.

Karena itu n.Pow ini yang merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan ini ditumbuhkan menejer secara sehat dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk giat bekerja.

2. Teori Proses

2.1 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk giat bekerja dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbale-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atau usaha yang dilakukannya itu.

Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula, dan begitu juga sebaliknya.

Teori harapan ini didasarkan atas:

a. Harapan (*expectancy*)

Adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara “nol” sampai positif “satu”. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Harapan ini dinyatakan dalam “kemungkinan (probabilitas)”.

b. Nilai (*Valence*)

Adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan.

Misalnya: Peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar ditempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai rangsangan dari lingkungan baru; tetapi mungkin mempunyai nilai (valensi) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya. Valensi itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila

dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negative jika tidak dipilih dan tidak disegani.

Suatu hasil mempunyai nilai nol, jika orang acuh tak acuh untuk mendapatkannya.

c. *Pertautan (Instrumentality)*

Adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan hasil tingkat kedua. Victor Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar “nol dan minus satu”. Hasil valensi minus satu (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi), maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan (korelasi).

Motivasi adalah menilai besarnya dan arahnya semua kelakuan yang mempengaruhi perilaku individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan yang paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan.

Ability (kemampuan) adalah menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan; kemampuan ini mungkin dimanfaatkan sepenuhnya atau mungkin juga tidak.

Kemampuan ini berhubungan erat dengan totalitas daya pikir dan daya fisik yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Jadi berarti bahwa **kemampuan** setiap orang belum tentu dapat mengerjakan setiap pekerjaan.

Catatan :

Bahwa motivasi hanya dapat diberikan kepada seseorang yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan itu.

Jadi bagi orang-orang yang tidak mampu tidak perlu dimotivasi, karena tidak ada gunanya/hasilnya.

Prinsip Teori Harapan

$$1. P = f(M \times A)$$

$$2. M = f(V_1 \times E)$$

$$3. V_1 = f(V_2 \times I)$$

Keteranagn :

$P = Performance$

$V = Valence/nilai$

$M = Motivation$

$E = Expectancy$

$A = Ability$

$I = Instrumentality$

$$1. P = f(M \times A)$$

Performance (P= Prestasi) adalah fungsi (f) perkalian antara motivasi (M), yakni kekuatan dan kemampuan (A).

$$2. M = f(V_1 \times E)$$

Motivasi adalah fungsi (f) perkalian antara valensi (V_1) dari setiap perolehan tingkat pertama (V_1) dan

Expectancy (E= Harapan) bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh suatu perolehan tingkat pertama. Jika harapan itu rendah maka motivasinya kecil.

$$3. V_1 = f(V_2 \times I)$$

Valensi yang berhubungan dengan berbagai macam perolehan tingkat pertama (V_1) merupakan fungsi (f) perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat kedua (V_2) dan *Instrumentality* (I) atau pertautan antara pencapaian perolehan tingkat kedua.

2.2 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka.

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengukuran mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil.

Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

2.3 Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. Pengukuhan positif (*Positive Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
2. Pengukuhan negative (*Negative reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan negative dihilangkan secara bersyarat.

Jika prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga dengan “prinsip hukuman (*punishment*)” selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (*respons*) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

Hukuman ada dua jenis, yaitu:

1. Hukuman dengan penghilangan (*removal*) terjadi, apabila suatu pengukuhan positif dihilangkan secara bersyarat.

Misalnya: kelambatan seseorang menyebabkan kehilangan sejumlah uang dari upahnya.

2. Hukuman dengan penerapan (*application*) terjadi, apabila suatu pengukuhan negative diterapkan secara bersyarat.

Misalnya: ditegur oleh atasan karena menjalankan tugas dengan jelek.(Hasibuan, 2008)

J. Hubungan Antara Kompetensi Dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kompetensi. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kompetensi tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Selain motivasi yang tinggi dari para pegawainya, pencapaian tujuan organisasi juga dipengaruhi oleh kompetensi kerja dari para pegawainya. Jika pegawainya memiliki kompetensi kerja yang tinggi, maka organisasi tidak akan mengalami kesulitan di dalam mencapai tujuannya, namun jika kompetensi kerja para pegawainya rendah, maka hal ini akan menjadi “batu sandungan” bagi organisasi di dalam mencapai tujuannya (Mc. Clelland 2005)

K. Kerangka teoritik

Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, motivasi dan kepentingan” (Wibowo, 2013).

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2006) merumuskan bahwa:

Human Performance : *Kompetence x Motivation*

Motivation : *Attitude x Situation*

Kompetence : *Knowledge x Skill*

Penjelasan:

Bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

1) Faktor kompetensi (*Kompetence*)

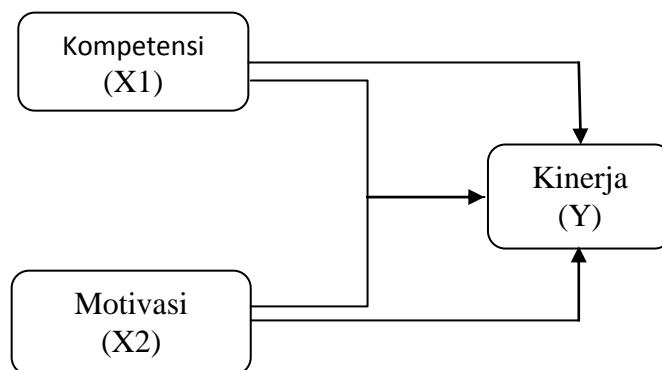
Secara Psikologis, kompetensi (*Kompetence*) terdiri dari potensi (*IQ*) dan kompetensi reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap

negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Dari uraian tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel hubungan kemampuan dan motivasi dengan kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



L. Hipotesis

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H_a : Terdapat hubungan kompetensi dan motivasi kerja dengan kinerja