

## PENGARUH FAKTOR HIGINE DAN PEMUAS PADA MOTIVASI DAN KINERJA: Uji Terhadap Teori Herzberg

Joko Pramono

### Abstract

*Study about motivation is needed for HRM practices that able to motivated employees in work, but motivation theory is much variation so the kind of practices cannot choose precisely. This study tries to investigation Herzberg theory in government officer. The result is rejecting Herzberg theory, although employee's motivation still has significant influence to performance. Advised for further research to take process theory of motivation if needed to investigation motivation theory especially in government officer*

**Key word:** *higine factor, motivating factor, motivation, Herzberg Theory*

### PENDAHULUAN

**P**erintah pada bawahan atau menyelesaikan tugas melalui orang lain adalah tugas yang penting bagi pimpinan. Pimpinan harus mengalokasikan pekerjaan kepada bawahannya untuk diselesaikan. Bentuk tugas yang diberikan pada bawahan dapat melalui bentuk paksaan atau bujukan, perintah atau partisipasi, tetapi penugasan melalui bentuk yang mendorong pekerja secara sukarela. Sukarela melaksanakan seluruh pekerjaan yang diberikan, tanpa paksaan adalah bentuk penugasan yang menarik untuk dikaji. Saat ini sudah tidak lagi dapat melakukan penugasan dengan bentuk paksaan, pekerja yang produktif adalah pekerja yang memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

Motivasi adalah kajian mengenai upaya apa yang sebaiknya dilakukan untuk menggairahkan

karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Pendekatan terhadap motivasi didasarkan pada kesadaran yang lebih besar tentang perbedaan perilaku. Upaya ini dilakukan agar pekerja bergairah dalam bekerja, dan pendekatan-pendekatan yang mendorong tumbuhnya partisipasi. Upaya tersebut harus mengutamakan kebutuhan pengenalan, penghargaan, perlakuan, dan kenyataan diri. Pemuasan kebutuhan tersebut sangat penting dalam pembinaan iklim organisasi dimana karyawan akan dimotivasi untuk melakukan peranan yang telah ditetapkan. Dengan semakin besarnya motivasi karyawan diharapkan kinerjanya juga akan semakin baik

Motivasi adalah unsur psikologis dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk berperilaku yang kondusif. Teori tentang motivasi ini banyak ragamnya. Salah satu teori yang relatif mudah untuk diaplikasikan adalah teori Herzberg, karena membahas

---

praktek Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) apa yang dapat memotivasi dan praktek apa yang kurang dapat memotivasi.

Pegawai Negeri (PN) adalah kerjawan pemerintah yang bertujuan untuk memberikan pelayanan pada masyarakat. Jumlah PN yang besar menarik untuk dikaji faktor apa yang mempengaruhi motivasi ini.

Tujuan utama penelitian ini adalah memahami struktur permasalahan di atas. Secara rinci penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengevaluasi apakah teori Herzberg tersebut beroperasi di daerah penelitian.
2. Apakah motivasi tersebut memang berhubungan dengan kinerja karyawan.

### **Penggolongan Teori Motivasi**

Kebanyakan teori-teori perilaku menyarankan bahwa orang itu berperilaku berdasarkan keinginannya atau tindakan itu pada dasarnya dilakukan dengan sengaja. Mereka tidak akan bertindak kalau tidak ada alasan dibelakangnya. Tetapi menentukan alasan riil untuk suatu tindakan tidaklah mudah. Observasi kausal tentang perilaku tidak selalu menunjukkan motivasi yang sesungguhnya dari orang yang diamati. Jika diteliti lebih mendalam, akan didapatkan juga alasan-alasan pokok untuk tindakan tertentu. Dengan demikian pola yang mempengaruhi motivasi seseorang dapat dipelajari, dan motivasi itu sendiri juga dapat diarahkan.

Walaupun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dipelajari tetapi pola hubungannya bukanlah pola hubungan yang sederhana. Motivasi memang faktor dari dalam individu itu sendiri, tetapi perkembangan faktor yang mempengaruhinya ditentukan oleh

faktor individu itu sendiri maupun faktor dari luar. Karyawan bergairan bekerja karena keinginan yang menyebabkan ia bergairah akan selaras dengan apa yang diberikan oleh organisasi kepadanya. Misalnya pekerja muda, umumnya keinginan untuk mengembangkan kariernya sangat kuat, jika hal ini diapresiasi dengan pemberian jalan berprestasi, para pekerja muda tersebut akan sangat bersemangat untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Dengan alasan ini organisasi dapat membangkitkan motivasi bekerja dengan memperlakukan pekerja dengan baik.

Untuk mengembangkan motivasi karyawan harus diketahui terlebih dahulu faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhinya secara signifikan. Motivasi adalah fenomena yang kompleks, maka untuk mengetahui faktor yang mempengaruhinya, manajemen harus memahami model pengembangan manusia, sehingga dapat ditentukan pendekatan-pendekatan manajerial terhadap motivasi. Handoko (1995: 252) menyebutkan ada tiga pola umum pendekatan manajerial terhadap motivasi. Pertama, model tradisional, asumsi model ini adalah: para pekerja itu dasarnya malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan wujud uang. Ke dua, model hubungan manusiawi, yang mengasumsikan bahwa pekerja itu selalu ingin dianggap penting dan berguna bagi organisasi, jadi ia akan termotivasi jika diberikan peran yang bermanfaat. Ke tiga, model sumberdaya manusia, yang mengasumsikan bahwa pekerja itu dasarnya bukan tidak menyukai pekerjaan, tetapi ia akan melakukan pekerjaan jika ada manfaatnya. Pembahasan motivasi saat ini kebanyakan menggunakan model pola ke tiga, yaitu pekerja akan termotivasi untuk bekerja keras jika aktivitas itu membawa manfaat baginya.

Motivasi per definisi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 1995:252). Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong untuk mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan keputusan yang telah disusunya.

*Kemurungan para pekerja kasar* ini adalah ungkapan yang dikemukakan oleh Bengé (1976:92) untuk menggambarkan sikap dari seorang pekerja kasar yang dibayar jam-jaman, atau reaksi lini rakit yang menghilangkan perlakuan yang manusiawi. Berbagai survey sering mengungkapkan tentang kekecewaan yang besar dari para pekerja kasar. Tandanya adalah *stress*, sampai berpindah-pindah pekerjaan.

Teori-teori tentang motivasi dapat dibagi tiga jenis, pertama, jenis teori-teori petunjuk (*prescriptive theories*) yang membahas bagaimana memotivasi karyawan berdasarkan atas pengalaman dan proses coba-coba. Ke dua, teori-teori isi (*content theories*) yang banyak membahas tentang apa yang menyebabkan karyawan termotivasi. Ke tiga, teori-teori proses (*process theories*) yang membahas bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan sesuatu yang menjelaskan aspek “bagaimana” dari motivasi. Penelitian ini akan lebih banyak berhubungan dengan teori jenis kedua yaitu “apa yang menyebabkan karyawan termotivasi”.

Banyak teori yang termasuk teori isi ini, teori yang banyak dibahas adalah teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori ERG dari Alderfer, teori dua faktor dari Herzberg, dan teori kebutuhan belajar dari McClelland. Pada penelitian ini menggunakan teori Herzberg, karena teori ini membahas tentang praktek

MSDM yang banyak dilakukan, seperti pemberian sangsi, penggajian, lingkungan kerja dan lain-lain.

### **Motivasi Menurut Herzberg**

Pengamatan tentang bagaimana cara menggerakkan orang supaya mau berbuat lebih baik dilakukan oleh Herzberg. Pengamatan oleh Herzberg (1987:3) menyebutkan umumnya para manajer yang langsung ingin mendapatkan hasilnya adalah dengan melaksanakan proses pemberian aturan dan penghargaan baik secara fisik maupun psikologis. Praktek mempengaruhi kemauan kerja secara langsung ini oleh Herzberg disebut dengan teori KITA. Herzberg pada penggolongan teori ini menyebutkan ada tiga jenis, yaitu: (1) *Negative Physical KITA*, yaitu menyuruh orang untuk bekerja dengan paksa (secara fisik). Cara ini adalah cara kuno tetapi masih sering diterapkan. (2) *Negative psychological KITA*, cara menyuruh orang dengan paksa tetapi bukan dengan cara fisik. (3) *Positif KITA*, yaitu menyuruh orang bekerja dengan pemberian imbalan, kerjakan ini untukku (organisasi) nanti akan diberikan imbalan yang berupa uang, jabatan, atau status.

Herzberg kemudian menyebutkan bahwa negatif KITA baik fisik maupun psikologi bukanlah cara memotivasi. Negatif KITA adalah cara-cara memaksa supaya orang bekerja, sebaliknya positif KITA adalah cara-cara kooperatif, yang meningkatkan kegairahan orang dalam bekerja. Dengan demikian peningkatan motivasi karyawan dapat ditingkatkan dengan aktivitas positif kita.

### **Higine Vs Pemuas**

Herzberg berpendapat bahwa positif KITA adalah faktor yang harus ada supaya pekerja bersedia menjalankan

tugasnya, ketidak hadirannya akan menimbulkan ketidak puasan kerja. Kemudian jika Positif KITA ini dilaksanakan dengan baik, apakah dapat meningkatkan kepuasan kerja? Hasil penelitian Herzberg mengatakan tidak begitu berpengaruh signifikan.

Herzberg berpendapat bahwa manusia itu memiliki dua sifat, yaitu sifat naluriannya sebagai makhluk hidup dan sifat naluriannya sebagai manusia (makhluk sosial). Rasa lapar adalah perasaan yang timbul dari sifat naluriannya sebagai makhluk hidup dengan demikian untuk bekerja mendapatkan imbalan adalah pemenuhannya sebagai makhluk hidup tersebut. Dengan demikian ketidak hadirannya lebih akan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Sebaliknya faktor-faktor seperti pemberian penghargaan pada pekerja yang berprestasi akan meningkatkan kegairahan pekerja tersebut sebagai makhluk manusia (sosial). Faktor ini kemudian akan meningkatkan kepuasan kerja tetapi tidak begitu besar pengaruhnya terhadap ketidakpuasan kerja.

Herzberg kemudian menggolongkan faktor-faktor ekstrinsik dari penugasan (*job*) yang meliputi: kebijakan dan administrasi, supervisi, hubungan interpersonal, penggajian (*salary*), status dan keamanan kerja akan lebih berpengaruh pada ketidakpuasan kerja. Herzberg menyebutnya sebagai *Higine (KITA) faktor*.

Sebaliknya faktor-faktor intrinsik dari kerja seperti: prestasi (*achievement*), penghargaan, tanggung jawab, bentuk pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan adalah faktor-faktor yang akan lebih banyak mempengaruhi kepuasan kerja. Herzberg menyebutnya sebagai faktor pemuas (Motivator).

Teori Herzberg disini mengatakan bahwa antara kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah hal yang berbeda, mereka berada pada kontinum yang berbeda. Ketidak puasan kerja akan berada pada kontinum ketidakpuasan kerja tinggi dan rendah. Ketidapuasan tinggi akan mendorong orang tersebut keluar dari pekerjaan. Kepuasan kerja akan berada pada kontinum kepuasan kerja tinggi dan rendah. Kepuasan kerja yang rendah tidak banyak menyebabkan pekerja keluar dari pekerjaan, tetapi ia akan kurang bergairah dalam bekerja (motivasi kerja rendah).

## PERUMUSAN HIPOTESIS

### Faktor-faktor Motivasi

Pada teori dua faktor dari Herzberg ini, *higine faktor* akan lebih banyak mempengaruhi ketidakpuasan kerja, dan faktor pemuas akan lebih banyak mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tidak berada pada satu kontinum. Jika teori Herzberg ini benar maka faktor pemuas dan faktor higine adalah variabel yang berbeda. Higine faktor akan berkorelasi dengan faktor ekstrinsik dan faktor pemuas akan berkorelasi dengan faktor intrinsik. Sedangkan faktor intrinsik akan berhubungan dengan kepuasan kerja.

Pada sisi lain faktor Higine KITA seperti peraturan yang ketat akan menyebabkan suasana kerja yang tidak begitu menyenangkan sehingga akan lebih cenderung mengurangi kepuasan kerja. Berdasarkan alasan-alasan ini dapat dirumuskan **Hipotesis 1** di bawah: “Faktor pemuas akan lebih cenderung berpengaruh positif dengan motivasi kerja, sedangkan faktor higienis akan cenderung berpengaruh negatif”.

## Hubungan Antara Motivasi-Kinerja

Motivasi kerja adalah Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuannya (Handoko, 1996:252). Dengan demikian karyawan yang semakin besar tingkat motivasinya akan lebih bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya, sehingga kinerjanya juga akan lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak termotivasi. Pendapat Handoko ini sama dengan Robins (1996) Dalam hal ini Robin mengingatkan bahwa kinerja karyawan bukan hanya disebabkan oleh motivasi saja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor ketrampilan (*skill*) dan adanya kesempatan (*Opportunity*).

Teori-teori Motivasi banyak jenisnya, dimana masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan. Banyaknya teori tentang motivasi ini menunjukkan bahwa motivasi adalah sebuah kosntruk yang kompleks. Motivasi dapat dianggap sebagai sebuah sistem yang mencakup sifat-sifat individu, pekerjaan, situasi kerja, persepsi terhadap sistem insentif, semuanya ini akan menentukan perilaku karyawan. Karena motivasi mencakup sebuah sistem yang kompleks maka motivasi adalah bukan satu-satunya faktor yang akan menentukan produktivitas atau kinerja karyawan.

Tetapi bagaimanapun juga karyawan yang lebih bergairah akan menyebabkan peningkatan kinerjanya. Dan motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap produktifitas tersebut. Dalam hal ini motivasi kemampuan dan kesempatan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut bersifat sebagai *esensial variabel*, jika salah satunya tidak ada maka produktifitas secara keseluruhan akan turun. Dari

uraian ini dapat disusun **Hipotesis 2** dibawah:

“Motivasi kerja akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan”.

## METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah Kantor Pelayanan Pajak Tebet Jakarta yang berlokasi di Jalan TB Simatupang Kav 32 Jakarta Selatan. Waktu pelaksanaan penelitian adalah tanggal 6 April sampai dengan 22 Mei 2003. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai baik pimpinan maupun staf Kantor Pelayanan Pajak Tebet Jakarta yaitu sebanyak 50 orang. Penelitian ini menggunakan sampel dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Sampel mewakili para karyawan/staf.
- b. Sampel mewakili para pimpinan.
- c. Sampel dalam penelitian ini telah bekerja minimal 6 (enam) bulan.

Dengan melihat ketentuan yang telah diuraikan di atas, maka penulis memperoleh data melalui sejumlah sampel yang dianggap mewakili populasi. Adapun teknik pengambilan sampel yang dipakai adalah *purposive technique sampling method*. Dalam teknik *purposive* sampling, sampel ditetapkan secara sengaja oleh peneliti. Dalam hubungan ini, lazimnya didasarkan atas kriteria atau pertimbangan tertentu jadi tidak melalui proses pemilihan sebagaimana yang dilakukan dalam teknik random, sehingga sampel yang dibentuk mempunyai ciri atau sifat yang dimiliki oleh populasi tempat sampel itu diambil.

Penelitian ini meneliti hubungan faktor iklim baik dan faktor pemuas dengan motivasi karyawan (hipotesis 1). Kemudian hubungan antara motivasi dengan kinerja (hipotesis 2). Dengan demikian dalam penelitian ini diteliti 4 variabel, yaitu variabel kinerja individu, motivasi, faktor iklim baik (*Higine faktor*) dan faktor pemuas.



Variabel iklim baik (*higine faktor*) diukur dengan 13 item pertanyaan yang menggambarkan lingkungan kerja, kebijaksanaan dan administrasi pekerjaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan antar personal, uang, status dan keamanan

Variabel pemuas diukur dengan 12 item pertanyaan yang menyangkut pekerjaan itu sendiri, keberhasilan, prestasi kerja, pengakuan, tantangan kerja, tanggung jawab serta pertumbuhan dan perkembangan.

Variabel motivasi diukur dengan 9 item pertanyaan yang menggambarkan kondisi dan upaya yang sebaiknya dilakukan dalam usaha menyelesaikan tugas yang diberikan kepada para pegawai dari pimpinan.

Variabel kinerja diukur dengan 11 item pertanyaan yang menggambarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, waktu kerja (absensi), kepemimpinan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dengan demikian kinerja ini diukur dari persepsi kinerja dari tiap sampel, yaitu persepsi terhadap keberhasilan sampel dalam menjalankan tugas.

Setiap item pertanyaan dari semua diukur dengan dengan 5 skala likert: Sangat amat Setuju nilai 5 dan Sangat Tidak Setuju nilai 1. Pertanyaan dilakukan dalam bentuk kuisioner yang diedarkan kepada para sampel.

### **Teknik Analisis Data**

Dalam upaya menganalisis dan membahas permasalahan serta membuktikan hipotesis yang diajukan, alat analisis yang digunakan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif lebih didasarkan kepada perhitungan-perhitungan matematis dan statistik. Pada penelitian ini, pertama digunakan metode analisis regresi baik yang bersifat sederhana (*simple regression*) maupun yang bersifat berganda (*multiple*

*regression*). Dalam menganalisis keterkaitan (hubungan) antara faktor motivasi baik sebagai *higine* faktor maupun sebagai faktor pemuas terhadap kinerja pegawai digunakan regresi berganda. Sedangkan hubungan motivasi dengan kinerja diolah dengan regresi sederhana. Untuk menentukan adapakah *higine* faktor maupun sebagai faktor pemuas adalah variabel yang berbeda digunakan perhitungan analisis faktor. Seluruh jenis pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Konstruk faktor Higine dan Pemuas**

Dalam teori Herzberg faktor pemuas dan higine ada pada konstruk yang berbeda. Faktor pemuas akan lebih banyak mempengaruhi *dissatisfaction* dan higine akan mempengaruhi *satisfaction*. Karena faktor pemuas dan higine ada pada konstruk yang berbeda maka keduanya juga akan membentuk variabel yang berbeda. Untuk menganalisis faktor pemuas dan higine ini apakah berada pada konstruk yang berbeda diuji dengan menggunakan faktor analisis. Hasil analisis ini dapat dilihat dari tabel 1.

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa item pertanyaan tentang faktor pemuas dan motifator ini diharapkan pecah menjadi dua komponen, tetapi ternyata pecah menjadi 10 komponen. Item-item dari faktor pemuas sendiri ada yang bercampur dengan item higine, komponen I, II, dan III terdiri dari item campuran ini, dengan demikian faktor pemuas dan motifator dalam penelitian ini tidak memisah sesuai dengan teori Herzberg tersebut. Karena item pertanyaan pecah menjadi 10 komponen (variabel), dan adanya komponen campuran ini dapat diambil kesimpulan bahwa teori dua faktor Herzberg tidak

didukung sepenuhnya oleh data pada penelitian ini.

Karena item-item faktor pemuas dan higine pecah menjadi 10 komponen dan sehingga dalam menelitian ini faktor apa yang mempengaruhi motivasi dapat dianalisis dengan 10 variabel tersebut. Komponen I yang terdiri dari item pertanyaan tentang kondisi lingkungan kerja, suhu ruangan kerja, prestasi kerja dan promosi, menarik tidaknya tugas yang diberikan dapat diberikan nama *kondisi lingkungan dan prestasi kerja*. Demikian seterusnya komponen II dapat diberi nama *Fasilitas kerja*, Komponen III diberi nama faktor *kepemimpinan*, IV *tantangan kerja*, V *komunikasi dan tingkat gaji*, VI *persepsi pada pekerjaan*, VII *kebijakan SDM*, VIII *persepsi pada lingkungan kerja*, IX *pengawasan*, dan X *upaya penyelesaian tugas tepat waktu*.

Item-item penyusun satu variabel kemudian ditara-ratakan untuk mencari nilai dari variabel tersebut. Dengan demikian dalam penelitian ini faktor yang menentukan motivasi

menurut teori herberg ada dua, tetapi dalam penelitian ini pecah menjadi 10 variabel. Sepuluh variabel ini kemudian diolah variabel manasaja yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Deskripsi dari sepuluh variabel yang dihipotesiskan akan mempengaruhi motivasi serta variabel motivasi dan produktifitas ini ada pada Tabel 2, dibawah. Dari Tabel ini terlihat bahwa kinerja (produktivitas) bernilai 3,7 artinya mereka sangat puas dengan hasil kerjanya. Sedangkan motivasi juga bernilai 3,7 artinya sangat mengupayakan berkinerja baik (motivasi kerja tinggi). Sedangkan dari 10 variabel yang dihipotesiskan akan mempengaruhi motivasi, nilai terkecil adalah variabel kebijaksanaan SDM, nilai 3,5 sedangkan terbesar variabel vasilitas kerja dengan nilai 3,9 yang artinya mereka sangat setuju dengan seluruh praktek SDM yang ada yang kemungkinan mempengaruhi motivasi kerja.

**Tabel 1.**

***Rotated Componen Matrix* dari item-item pertanyaan Faktor Pemuas dan Higine**

Uraian	Komponen									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puas-kon								0,75		
Puas-suke	0,44									
Puas-Pol							0,85			
Puas-Tug								0,42		
Puas-Peg								0,58		
Puas-Giat									0,84	
Puas-Suhu	0,66									
Puas-fisik		0,68								
Puas-kom					0,81					
Puas-Akra			0,74							
Puas-Upah					0,78					
Puas-posisi			0,52		0,41					
Puas-Aman	0,54		0,47							
Mov-Kua	0,57									0,51
Mov-ttg										0,90
Mov-Waktu						0,73				
Mov-pre	0,45									
Mov-har		0,54		0,57						
Mov-puji						0,48				
Mov-bon				0,80						
Mov-tan	0,70									

Mon-nar					0,74				
Mov-pos	0,67								
Mov-mos		0,71							
Mov-Kbn			0,53						

Ket: 1) Angka dalam matrik komponen yang kurang dari 0,4 tidak dicantumkan

2) Metoda rotasi: Varimax

3) item yang dapat digabung menjadi satu varuabel adalah yang berada dalam satu komponen dan nilainya lebih dari 0,4 dan nilai 0,4 tersebut hanya pada satu komponen saja. Misalnya item Puas-posisi nilai diatas 0,4 ada di komponen 3 dan 5, maka item ini tidak diikutkan dam perhitungan variabel.

Tabel 2.  
Statistik Deskriptif

	Mean	Std. Deviation	N
PRODUKTI	3.7036	.3222	50
KONLING	3.8250	.5562	50
FASIL	3.9933	.5890	50
LEADER	3.8100	.4533	50
TANKER	3.8467	.6180	50
KOM_GAJ	3.7400	.6292	50
PER_PEG	3.8467	.5049	50
ATUR	3.5400	.8621	50
PER_LING	3.8733	.6131	50
CONTROL	3.8200	.8497	50
WAKTU	3.9200	.8291	50
MOTIVASI	3.7089	.2548	50

Keterangan:

Produk : Variabel Produktivitas

Komung : Variabel Kondisi lingkungan kerja, prestasi dan promosi

Fasil : Variabel Fasilitas Kerja

Leader : Variabel kepemimpinan

Tanker : Variabel Tantangan Kerja

Kom\_gaj : Variabel Komunikasi dan Gaji

Per\_peg : Variabel Persepsi pada Pekerjaan

Atur : Variabel Kebijakan SDM

Per\_ling : Variabel Persepsi pada Lingkungan Kerja

Control : Variabel pengawasan

Waktu : Variabel penyelesaian tugas tepat waktu

Motivasi : Variabel Motivasi

### Pembuktian Hipotesis

Hipotesis 1 menyebutkan bahwa faktor pemuas akan lebih cenderung berpengaruh positif dengan motivasi kerja, sedangkan faktor higenis akan cendrung berpengaruh negatif. Secara teori Hipotesis ini dapat dioperasikan jika faktor pemuas dan hinine faktor

tersebut adalah variabel yang berbeda. Hasil pengolahan dengan analisis faktor menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak dapat dikatakan berbeda.

Item-item yang menyusun kedua variabel diatas ternyata pecah menjadi 10 variabel, dan pada beberapa variabel berisi item pertanyaan campuran.



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini teori Herzberg tidak sepenuhnya berjalan. Untuk mengevaluasi hipotesis ini lebih lanjut diuji apakah ke-10 variabel yang tersusun apakah berpengaruh secara signifikan pada motivasi.

Hasil uji dengan menggunakan Regresi berganda pada 10 variabel tersebut ada pada Tabel 3 di bawah. Dari tabel ini terlihat bahwa dari seluruh variabel yang ada tidak satu pun yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa teori Herzberg ini pada penelitian ini tidak didukung oleh data.

Hipotesis 2 mengatakan bahwa Motivasi kerja akan berpengaruh positif

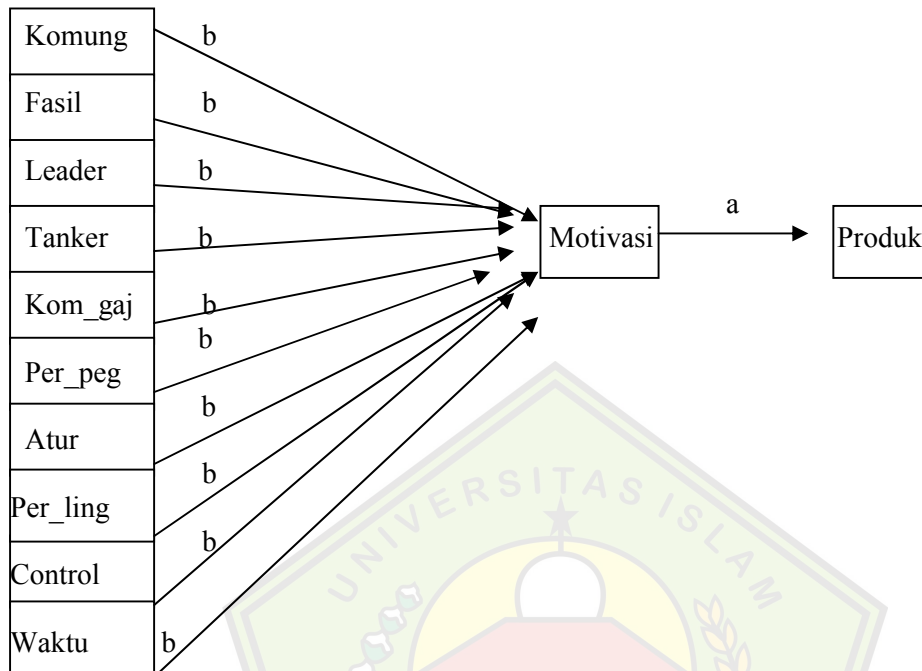
pada kinerja karyawan. Pengujian dengan menggunakan analisis regresi didapatkan hasil T Tes dengan tingkat signifikan eror 4 %, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini motivasi karyawan akan mempengaruhi kinerjanya didukung oleh data.

Dari uji terhadap hipotesis ini dapat disusun model yang telah diuji seperti pada Gambar 1 dibawah. Dari uji model ini 10 variabel yang akan mempengaruhi motivasi tidak ada yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi. Sedangkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 3**  
**Perhitungan dari Pengaruh 10 Variabel Terhadap Motivasi**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Sdt Error	Beta		
Konling	- 0,04	0,071	- 0,094	- 0,6	0,55
Fasil	- 0,06	0,08	- 0,161	- 0,87	0,39
Leader	- 0,03	0,10	- 0,058	- 0,32	0,75
Tanker	- 0,04	0,08	- 0,116	- 0,62	0,54
Kom_gaj	0,06	0,10	0,170	1,01	0,29
Per Peg	- 0,02	0,05	- 0,080	- 0,40	0,69
Atur	- 0,009	0,07	- 0,031	- 0,18	0,90
Per ling	0,008	0,05	0,021	0,132	0,90
Control	0,002	0,05	0,007	0,038	0,97
Waktu	0,06	0,05	0,167	1,057	0,30

Gambar 1.  
Model Yang Diuji Berserta Tingkat Signifikansinya



**Keterangan:**

Produk : Variabel Produktivitas  
 Komung : Variabel Kondisi lingkungan kerja, prestasi dan promosi  
 Fasil : Variabel Fasilitas Kerja  
 Leader : Variabel kepemimpinan  
 Tanker : Variabel Tantangan Kerja  
 Kom\_gaj: Variabel Komunikasi dan Gaji  
 Per\_peg : Persepsi pada Pekerjaan  
 Atur : Variabel Kebijakan SDM  
 Per\_ling : Variabel Persepsi pada Lingkungan Kerja  
 Control : Variabel pengawasan  
 Waktu : Variabel penyelesaian tugas tepat waktu  
 Motivasi : Variabel Motivasi

**Tingkat signifikansi:**

a: Signifikan pada taraf 5 %  
 b: Tidak signifikan pada taraf 5%

## **PENUTUP**

### **Simpulan dan Saran**

Pada penelitian ini walaupun didapatkan hasil bahwa kinerja secara signifikan dipengaruhi oleh motivasi, tetapi pertanyaan praktek SDM apa yang mampu meningkatkan motivasi karyawan belum mendapatkan jawaban dengan baik. Disarankan pada para praktisi manajemen SDM untuk memperhatikan dan mengembangkan motivasi karyawan, karena akan mempengaruhi produktivitasnya. Pada para peneliti selanjutnya yang akan meneliti praktik-praktik apa yang mampu mengembangkan motivasi, terutama yang akan mengambil Pegawai Negeri sebagai sample disarankan untuk menggunakan teori proses, dan menggunakan metoda random sampling dalam mengambil sampel.

### **Diskusi**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah teori Herzberg berlaku atau tidak, dan apakah motivasi memang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori Herzberg tidak didukung oleh data atau tidak berjalan di daerah penelitian. Kinerja karyawan dalam penelitian ini memang dipengaruhi oleh motivasi kerja. Model yang diuji ini ada pada gambar 1 diatas.

Menurut teori Herzberg faktor pemuas dan higine faktor adalah variabel yang berbeda tidak didukung oleh data, kemudian juga faktor pemuas dan higine faktor juga akan berpengaruh berbeda pada motivasi juga tidak didukung oleh data. Jika kita analisis mengapa teori herzgerb ini tidak berjalan di daerah penelitian, kemungkinannya ada dua, yaitu: (1) memang teori Herzberg ini tidak operasional, (2) Daerah penelitian ini memiliki cirri-ciri khusus sehingga teori Herzberg tidak berjalan.

Teori Herzberg adalah termasuk teori isi, yang menjawab pertanyaan praktik apa yang memotivasi dan praktik apa yang tidak memotivasi. Seperti telah diterangkan bahwa motivasi adalah hal psikologis individu yang rumit, motivasi bukanlah hal teknis belaka. Konsekuensinya adalah dalam membuat model penelitian motivasi tidak dapat hanya berpatokan pada teori isi, lebih baik digunakan teori proses. Pada teori isi sebuah populasi yang jenisnya sama dapat memberikan respon yang berbeda jika pada kedua populasi ini memiliki proses pengembangan organisasi yang berbeda. Seperti kita ketahui bahwa dalam lingkungan Pegawai Negeri selama Orde Baru mendapatkan tekanan politik yang sangat besar. Perkembangan karier seseorang tidak hanya ditentukan oleh produktifitasnya saja, loyalitas juga sangat besar pengaruhnya. Suasana yang khusus ini tentunya sedikit terjadi di lingkungan lembaga swasta. Dengan demikian pembahasan motivasi yang memasukkan variabel loyalitas dalam analisisnya kemungkinan akan lebih akurat. Dengan kata lain penyusunan model penelitian berdasarkan teori proses kemungkinan akan lebih baik jika dibandingkan dengan yang berbasiskan teori isi (teori Herzberg tidak baik diterapkan pada penelitian ini), Disamping itu lingkungan Pegawai Negeri juga memiliki cirri khusus sehingga teori yang sederhana tidak cukup kuat untuk dijadikan model.

Pada penelitian ini kemungkinan terdapat kelemahan dalam penyusunan model seperti yang diutarakan pada bab “diskusi”, penelitian selanjutnya lebih baik jika menggunakan teori proses.

Di samping itu, pada penelitian ini juga ada kelemahan dalam pengambilan data. Pengambilan data pada penelitian ini telah berjumlah sekitar 50 % dari

---

total populasi, ini sudah termasuk pengambilan populasi yang baik jumlahnya, tetapi teknik pengambilan sample pada penelitian ini dengan menggunakan tehnik *purposive sampling*. Bagaimanapun juga jika teknik pengambilan sampel dilakukan secara random kemungkinan hasilnya akan lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

Gibson, J.L., Ivancevick, J.M. & Donnelly Jr. 1997. *Organization: Behaviour, structure, process*. Nine Edition. USA: Richard D. Irwin Inc.

Handoko, T. Hani. 1994. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

Herzberg, F. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees. *Motivation: Harvard Business Review Paperback*. Hal 3-14

Swasta, Basu. 1996. *Azas-azas Teori Manajemen Modern*. Yogyakarta: Liberty.

