

BAB II

L A N D A S A N T E O R I

A. Pengertian Pendidikan Dan Pelatihan

Peranan pendidikan dan pelatihan dalam pengadaan tenaga ahli sangat tepat pada saat Indonesia sedang mempersiapkan diri memasuki era baru yang ditandai dengan gencarnya inovasi teknologi informasi dan reformasi politik yang global. Kecenderungan yang besar itu akan mempengaruhi kehidupan antara lain : (1) terjadinya pergeseran kehidupan masyarakat agraris ke masyarakat industri , (2) pergeseran ke ekonomi internasional, (3) pergeseran dari desentralisasi ke sentralisasi, dan (5) pergeseran dari peranan pemerintah ke partisipasi masyarakat swasta.

Suatu perusahaan akan memerlukan tenaga kerja yang mempunyai keahlian (skill) untuk dapat menggerakkan kegiatan penjualan didalam perusahaan melalui teknologi yang semakin pesat. Dengan demikian dapat dipertahankan

efisiensi dan efektifitas dalam menghadapi persaingan pasar. Seperti yang dikatakan Dr. Manullang dalam bukunya *Management Personalia* :

" untuk menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian diperlukan pendidikan karena pendidikan selain dapat menambah pengetahuan, para petugas dapat mempergunakan fikirannya secara kritis"¹.

Timbulnya kebutuhan program pendidikan dan pelatihan adalah untuk melatih dan mendidik karyawan yang baru dan mengantisipasi kemajuan teknologi, agar dapat mengerti pengoperasian peralatan dan mesin, kepada siapa bertanggung jawab dan bagaimana mengatasi kalau ada kecelakaan kerja serta hal-hal yang menyangkut pekerjaan. Mulia Nasution, SE mengatakan :

"pendidikan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu guna meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang (karyawan atau sekelompok orang)"²

Dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan haruslah mempunyai tujuan. Pada umumnya tujuan itu adalah sama, yaitu :

¹ Drs.M.Manullang : *Management Personalia*, Biro Management Building, Jakarta 1972 : 78

² Mulia Nasution,SE : *Manajemen Personalia, Aplikasi dalam Perusahaan* , Penerbit Djambatan, Jakarta 1994 : 70.

- (a) menambah pengetahuan
- (b) menambah ketrampilan atau keahlian
- (c) merubah sikap karyawan.

Dengan adanya peningkatan keahlian, pengetahuan dan wawasan, maupun sikap karyawan pada tugas-tugasnya, diharapkan pendidikan dan pelatihan ini akan menghasilkan produktifitas kerja yang tinggi.

B. PRINSIP PRINSIP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN.

Karyawan yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan akan menghadapi kesulitan dalam menyerap materi yang diberikan untuk mencapai keberhasilan proses perubahan sikap, tingkah laku, pengetahuan dan ketrampilan. Ada beberapa prinsip sebagai pedoman yang harus diingat, yaitu :

(1) MOTIVASI

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individual untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan adanya motivasi yang tinggi karyawan (peserta

pendidikan dan pelatihan) akan lebih mudah mempelajari, menyerap pengetahuan dan ketrampilan baru tersebut. Pendidikan dan pelatihan merupakan alat bagi mereka untuk mencapai tujuan seperti upah tertentu, promosi dan sebagainya.

(2) LAPORAN KEMAJUAN

Laporan ini dibuat untuk mengetahui perkembangan kemajuan karyawan peserta pendidikan dan pelatihan. Laporan ini dapat memberikan keterangan sampai sejauh mana pemahaman peserta pendidikan dan pelatihan terhadap pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan. Peserta yang mengetahui kemajuannya akan berusaha memperbaiki atau meningkatkan lagi kemampuannya, sehingga kemajuan tersebut dapat lebih ditingkatkan lagi.

(3) UMPAN BALIK.

Bertujuan untuk merangsang para peserta pendidikan dan pelatihan agar dapat lebih giat mempelajari dan memahami pengetahuan dan ketrampilan yang diberikan. Penghargaan diberikan pada peserta terbaik. Agar hal ini dapat menjadi motivasi, sebaiknya diumumkan pada saat menilai pendidikan dan pelatihan tersebut.

(4) PRAKTEK

Untuk dapat mengetahui seberapa jauh peserta mempelajari, diberi kesempatan untuk mempraktekkan pengetahuan dan ketrampilan yang baru diperolehnya. Praktek ini dilaksanakan dalam suasana kerja yang sebenarnya, sehingga tidak menimbulkan kekeliruan.

(5) PERBEDAAN INDIVIDUAL.

Dengan adanya perbedaan individual akan terjadi perbedaan daya serap peserta pendidikan dan pelatihan. Untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan tersebut, pengetahuan dan ketrampilan yang diberikan haruslah sesuai dengan kemampuan peserta. Pada umumnya pelatihan untuk karyawan bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan produktifitas.
- b. Memperbaiki moral.
- c. Mengurangi pengawasan.
- d. Mengurangi kemungkinan terjadinya kecelakaan.
- e. Meningkatkan kestabilan dan keluwesan organisasi.

C. METODE-METODE PENDIDIKAN DAN PELATIHAN.

Program-program pendidikan dan pelatihan dibuat untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi, perputaran dan memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pendidikan dan pelatihan yaitu:

1. Metode praktis (*On the job training*): adalah metode latihan yang banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Ada beberapa tehnik dalam menggunakan praktek ini :

a. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.

b. Latihan Instruksi Pekerjaan.

Petunjuk-petunjuk diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang (Apprenticeship)

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan

"off the job".

d. Coaching.

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka.

e. Penugasan sementara.

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang telah ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pemecahan masalah-masalah organisasi secara nyata.

2. Metode-metode Simulasi (*Off the job training*)

Pendekatan disini dilakukan dimana karyawan peserta pelatihan menerima representasi tiruan (artifisial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti keadaan sebenarnya. Metode-metode yang dipergunakan :

a. Metode Studi Kasus

Setiap karyawan yang terlibat diminta mengidentifikasi masalah masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian alternatif. Dengan adanya metode ini maka setiap karyawan dapat mengambil keputusan sendiri.

b. Role-Playing.

Para peserta (latihan) memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta memainkan peran tertentu yang digambarkan dalam satu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranannya (sedapat mungkin sesuai dengan realita) yang ditugaskan padanya. Teknik role-playing dapat merubah sikap peserta, misalnya lebih toleran terhadap individu lain dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pribadi (inter-personal skill).

c. Bussines Games.

Bussines (management) games adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai

dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan ini biasanya menggunakan komputer sebagai alat bantu.

d. Latihan laboratorium (laboratory training).

Tehnik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang utama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi.

e. Vestibule training.

Agar program latihan ini tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule-training. Bentuk latihan ini bukan diselenggarakan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan dipergunakan dalam pekerjaan yang sebenarnya.

f. Program-program pengembangan eksekutif.

Biasanya diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pendidikan. Organisasi penyelenggara biasanya mengirimkan paket-paket khusus yang ditawarkan, atau perusahaan dapat bekerja sama dengan lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan suatu bentuk penataran, pendidikan

ataupun latihan yang khusus sesuai dengan kebutuhan organisasi.

D. PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam manajemen terdapat 6 (enam) unsur yaitu : men, money, material, machines, methode and market. Unsur men (manusia) sangat berkembang sehingga timbul ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber daya Manusia. Adapula yang menyebutnya dengan Manajemen Personalia atau Manajemen Kepegawaian.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.³

E. PENGADAAN TENAGA KERJA

Salah satu tindakan yang diambil manajemen personalia sebelum merekrut tenaga kerja untuk mengisi lowongan dalam perusahaan adalah membuat analisa jabatan. Prosedur pengadaan tenaga kerja dalam sebuah perusahaan akan sangat berbeda satu sama lain, tergantung pada kebijakan yang diambil perusahaan.

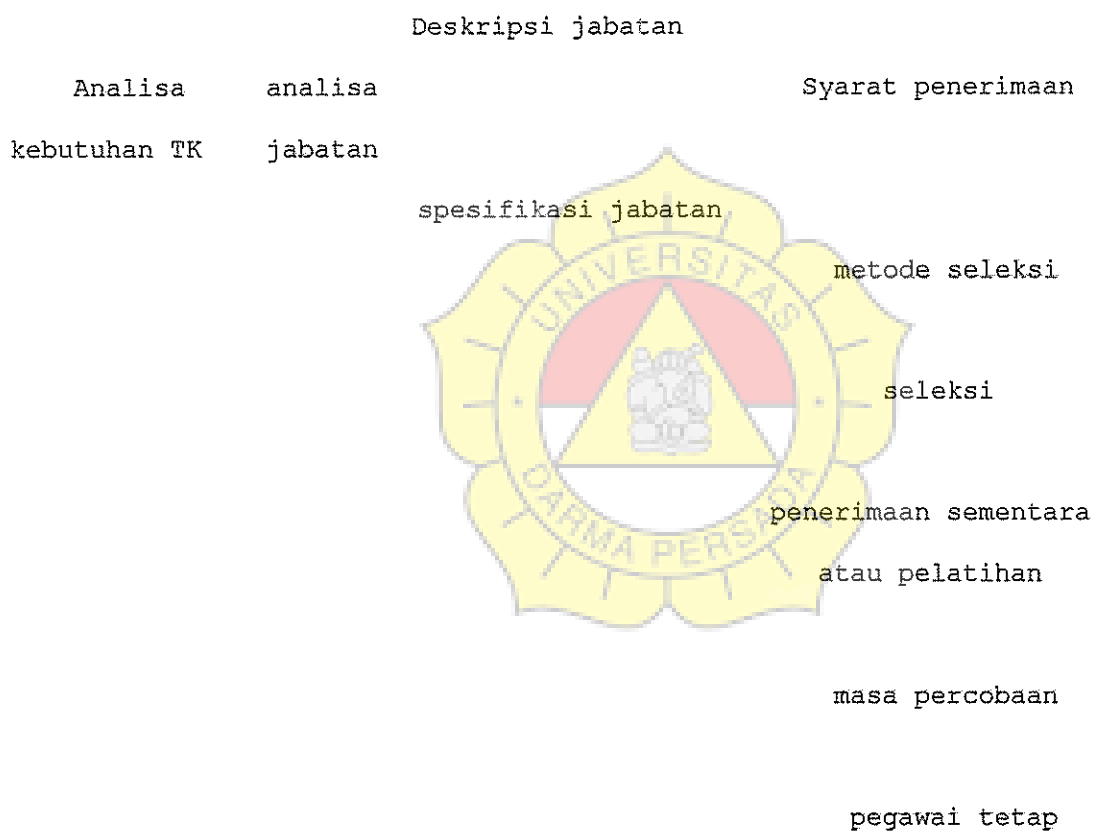
³ Drs. Malayu S. P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan, PT Toko Gunung Agung, Jakarta 1997: hal 10

Kadang permintaab tenaga kerja harus disetujui oleh persetujuan pimpinan perusahaan, kadang pimpinan perusahaan hanya mengetahui saja (salah satu tembusan surat permintaan ditujukan pada pimpinan perusahaan). Proses pengadaan tenaga kerja harus melalui permintaan tenaga kerja. Guna mendapatkan tenaga kerja yang sesuai atau mendekati kriteria perusahaan.

Adapun proses pengadaan tersebut adalah :

1. *Permintaan tenaga kerja dalam perusahaan; permintaan tenaga kerja departemen lain, harus mengisi formulir isian beserta syarat-syarat tenaga kerja yang dibutuhkan.*
2. *Persetujuan pimpinan perusahaan; persetujuan mutlak dipenuhi departemen yang bersangkutan, tanpa persetujuan pimpinan ini permintaan tenaga kerja tidak akan dapat dipenuhi oleh departemen personalia.*
3. *Departemen personalia mengadakan persiapan; permohonan tenaga kerja yang telah disetujui pimpinan tersebut, akan dibuat analisa dan departemen personalia membuat analisa tentang jabatan pekerjaan tersebut.*

4. *Pengadaan tenaga kerja* ; apabila kebutuhan tenaga kerja itu sangat mendesak departemen personalia tidak bisa melakukan perekrutan secepat mungkin, yang sesuai dengan kriteria permintaan.



Gambar 2 : Langkah pengadaan tenaga kerja

F. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS.

Indonesia mempunyai jumlah penduduk yang semakin besar, yang merupakan faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia tersebut dapat diusahakan menjadi produktif, bila didorong oleh kemajuan dari setiap usaha yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan baik perorangan maupun dalam skala nasional. Jika kita membicarakan masalah produktifitas, maka tidak akan terlepas dari faktor sumber daya manusia, modal dan teknologi karena ketiga hal tersebut menduduki posisi yang strategis dalam rangka mewujudkan terciptanya barang dan jasa. Definisi I.L.O. (International Labour Organization) menyebutkan bahwa produktifitas adalah rasio antara keluaran (output) yang dihasilkan oleh berbagai elemen masukan (input), dibagi dengan masukan itu sendiri yang digunakan untuk menghasilkan keluaran.

produktivitas =

keluaran (output)

masukan (input)

Secara lengkap definisi produktifitas yang dirumuskan oleh Dewan Produktifitas RI tahun 1953 adalah sebagai berikut :

1. Produktifitas pada dasarnya adalah *sikap mental* yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

2. Secara umum "produktifitas" mengandung pengertian *perbandingan* antara hasil yang ingin dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

3. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktifitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

4. Produktifitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang ingin dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.

Jadi produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif dalam menggunakan sumber-sumber secara

efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Secara sempit dapat disimpulkan bahwa produktifitas adalah ukuran efisiensi dan efektifitas.

Pada tingkat perusahaan , pengukuran produktifitas digunakan sebagai sarana manajemen untuk mendorong dan menganalisa efisiensi produktifitas. Manfaat yang lain yang dapat diperoleh adalah dapat menentukan target dan sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen mengenai masalah-masalah yang terkait.

Produktifitas tenaga kerja sangat tergantung pada faktor pendidikan dan pelatihan, tingkat penghasilan, teknologi dan sarana penyerta untuk produksi, kemampuan manajerial pimpinan dan kesempatan kerja.

Untuk dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja maka faktor-faktor tersebut mendapat perhatian dan harus ditingkatkan serta dikembangkan secara terus menerus dan terpadu.

Untuk lebih jelas lagi penulis akan menjabarkan hal tersebut diatas sebagai berikut :

1. Pendidikan dan pelatihan menambah pengetahuan dan ketrampilan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktifitas tenaga kerja; hal inilah yang menjadikan penulis membuat tugas akhir ini.

2. Tingkat penghasilan dengan produktifitas tenaga kerja mempunyai hubungan timbal balik. Apabila tingkat produktifitas tinggi maka tingkat upah akan naik dan demikian juga sebaliknya.

3. Teknologi dan sarana penyerta untuk produksi - adanya penggunaan teknologi yang maju serta peralatan yang lengkap akan menambah semangat kerja karyawan menjadi lebih baik - sehingga produktifitas akan meningkat.

4. Kemampuan manajerial - peningkatan produktivitas tenaga kerja memerlukan adanya pimpinan yang kreatif dan dapat memotivasi kerja pada karyawan. Telah dikemukakan diatas bahwa produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara output(keluaran) dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seseorang tenaga kerja. Sebelum menentukan sasaran-sasaran tersebut perlu diperhatikan beberapa metode dan

bidang pekerjaan yang secara efektif akan meningkatkan produktifitas:

1. Investasi mesin untuk menggantikan tenaga kerja
2. Upaya yang diarahkan pada penentu dan penerapan metode kerja yang paling cocok.
3. Peluang yang sering kali diremehkan yaitu praktek-praktek yang tidak produktif yang biasanya menghambat peningkatan produktifitas.
4. Metode-metode personalia yang dapat digunakan oleh manajemen untuk memanfaatkan secara efektif sumber daya dari suatu perusahaan.

G. PENILAIAN PRESTASI KERJA.

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan. Penilaian prestasi karyawan ini mutlak untuk dilaksanakan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan. Dengan adanya Prestasi ini berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya untuk mendorong mereka lebih giat lagi dalam bekerja, asalkan

proses penilaian ini dilakukan dengan jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya.

1. Manfaat dari prestasi kerja adalah :

a. Perbaikan prestasi karyawan - dimaksudkan agar manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi - evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan-keputusan penetapan -promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi masa lalu atau antisipasinya.

d. Kebutuhan latihan dan pengembangan - prestasi kerja yang jelek membutuhkan latihan.

e. perencanaan dan pengembangan karir - umpan balik prestasi mengarah pada keputusan mengenai karir.

f. penyimpangan-penyimpangan proses staffing

g. Ketidak - akuratan informasional

h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Penilaian prestasi membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan karyawan.

2. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan adalah

a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.

b. Untuk mengukur prestasi kerja.

c. Sebagai dasar dalam mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efektifitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.

H. PENGERTIAN MOTIVASI

Motivasi sangat penting dalam manajemen, mengingat pentingnya motivasi dalam kehidupan perusahaan. Motivasi diartikan sebagai;

Suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.⁴

Ada beberapa teori mengenai motivasi :

⁴ Sukanto. R. Hani H, Organisasi Perusahaan, BPFE, Jogjakarta, 1982: hal 256

1. Teori X dan Y, Mc. Gregor

Anggapan-anggapan yang mendasari teori X adalah:

- a. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan akan menghindari, bila dapat.
- b. Karena pada dasarnya pekerja itu tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung-jawab, mempunyai ambisi yang kecil dan keamanan dirinya diatas segalanya.

Teori ini banyak digunakan organisasi karena para manajer percaya bahwa anggapan-anggapan itu benar, dan banyak diamati dari perilaku dan sesuai dengan anggapan-anggapan tersebut. Untuk itulah Mc. Gregor menjawabnya dengan teori Y.

Anggapan-anggapan dari teori Y adalah :

- a. Usaha phisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau istirahat.
- b. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung-jawab.

c. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah- masalah organisasi secara luas tersebar pada seluruh karyawan.

d. Pengendalian ekstern dan hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.

e. Keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan itu.

f. Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan orang untuk mewujudkan potensinya, dan tidak hanya digunakan sebagian saja.

Sedangkan untuk teori Y ini lebih mengarahkan pada tercapainya motivasi yang lebih tinggi dan menaikkan kemungkinan terpenuhinya kebutuhan individu dan tujuan organisasi.

2. Teori Hirarki Kebutuhan (Maslow)

Abraham Maslow, seorang psikolog , telah mengembangkan suatu teori motivasi manusia yang terkenal pada tahun 1943. Konsep teorinya menjelaskan suatu hirarki kebutuhan (hierarchy of needs) yang

menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia . Hirarki kebutuhan tersebut adalah :

a. Kebutuhan psikologis (psychologic needs), yaitu kebutuhan seperti : rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya.

b. Kebutuhan keamanan (safety needs), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.

c. Kebutuhan sosial (social needs), yaitu kebutuhan akan rasa cinta, kepuasan, dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.

d. Kebutuhan penghargaan (esteem needs) , yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (self- actualization), yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi , pengembangan diri semaksimal mungkin,

kreativitas, ekspresi diri, dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Kebutuhan kebutuhan
aktualisasi diri

Kebutuhan akan Penghargaan

Kebutuhan-kebutuhan sosial

Kebutuhan-kebutuhan keamanan

Kebutuhan-kebutuhan fisiologis

Gambar 1 : Hirarki kebutuhan Menurut Maslow

3. Teori Motivasi Berprestasi (Mc Clelland)

Menurut Mc Clelland, seseorang dianggap mempunyai kebutuhan yang tinggi apabila :

- a. Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginannya mengambil tugas yang dapat ia pertanggung-jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia yang menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan risiko-risikonya, dia ingin mendapat umpan-balik atas perbuatan-perbuatannya, dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- b Kebutuhan afiliasi; kebutuhan ini ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih

mementingkan aspek-aspek antar pribadi pekerjaannya, dia lebih senang bekerja sama, senang bergaul, dia berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, dan dia akan melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerja yang sama.

c. Kebutuhan kekuasaan ; kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain; dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi, dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, dia aktif menjalankan "policy" suatu organisasi dimana dia menjadi anggota, dia mencoba membantu orang lain walaupun tidak diminta, dia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta menjaga reputasi dan kedudukannya.

4. Teori Motivasi Dua Faktor (Herzberg)

Teori ini dibuat oleh Frederick Herzberg pada tahun 1950-an. Dia menggunakan metode peristiwa kritis (critical incident) untuk mendapatkan data bagi analisisnya. Tanggapan-tanggapan yang diperoleh dengan metode ini sangat menarik dan cukup konsisten.

Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzber mengambil kesimpulan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu pemuas kerja (*job satisfier*) yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan penyebab ketidak puasan (*job dissatisfier*) yang bersangkutan dalam suasana kerja. "Satisfier" disebut dengan istilah motivator dan "dissatisfier" disebut faktor-faktor hygienis (hygienic factor).

Dengan menggabungkan dua faktor tersebut, teori yang dikemukakan oleh Herzberg dikenal dengan teori motivasi dua-faktor, atau teori motivasi-hygienis (motivation-hygienic theory) atau sering disingkat dengan teori M-H.⁵

Tabel 1 . Teori Dua faktor Herzberg

Faktor-faktor Hygienis	Motivator
Kebijaksanaan & administratrasisi perusahaan	Prestasi
Pengawasan tehnis	Pengakuan, penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi, penyelia	Tanggung-jawab
Kondisi kerja	Promosi (kenaikan pangkat)

⁵ Sukanto.R,Hani H.,Organisasi Perusahaan, BPPE,Jogyakarta, 1982 : hal 256