

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Kata motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin *movere*, kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Sementara itu Nawawi (2003) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan dan jabatan di lingkungan sebuah organisasi. Hasibuan (2003) mendefinisikan "motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan." Hasibuan menjelaskan bahwa ada faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang mampu bertindak sebagai motivator sehingga seseorang bersedia untuk bekerja sama . Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2007). Dengan dorongan dimaksudkan agar dapat memberikan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan merupakan kecenderungan untuk

mempertahankan hidup. Kunci terpenting untuk itu tak lain adalah “pengertian mendalam tentang manusia”. Untuk menghindari kekurang tepatan menggunakan istilah motivasi perlu kiranya dikemukakan oleh Manullang dalam (Martoyo, 2007) tentang beberapa istilah yang mirip dengan pengertian dari :

1. Motif : motif disamakan artinya dengan kata-kata motif dorongan, serta alasan, yang dimaksud dengan motif adalah dorongan atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.
2. Motivasi : motivasi atau motivation menimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang dapat menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivation adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.
3. Motivasi kerja : motivasi kerja bertolak dari arti motivasi tadi, maka yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau kata lain pendorong semangat.
4. Incentive : istilah *incentive* (insentif) dapat digantikan dengan kata alat motivasi, sarana motivasi, sarana penimbul motivasi atau sarana yang menimbulkan dorongan.

Motif seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat,

sehingga motif tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (Moch. As'ad, 2004). Motivasi secara sederhana dapat diartikan "Motivating" yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan (Siagian, 1996). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2000). Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu (Wursanto, 1987). Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Menurut (Moch As'ad, 2004) bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan.

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja, adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktifitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan, upah atau gaji dari hasil kerjanya. Jadi pada hakekatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan

kelangsungan hidupnya tapi juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Menurut Smith dan Wakeley (Moch As'ad, 2004) menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Pendapat dari Gilmer (Moch As'ad, 2004), bahwa bekerja itu merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya mempunyai tujuan yaitu untuk mendapatkan kepuasan. Ini tidak berarti bahwa semua aktivitas itu adalah bekerja, hal ini tergantung pada motivasi yang mendasari dilakukannya aktivitas tersebut.

Dari berbagai pendapat mengenai definisi motivasi dan definisi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya. Telah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial. Sebagai

mahluk sosial ia membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa “*motivasi*” pada dasarnya adalah kondisi mental seseorang yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian tujuan, kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Martoyo, 2007).

Oleh karena itu tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan-rangsangan terhadap hal semacam di ataslah yang akan menumbuhkan motivasi dalam diri seseorang dan motivasi yang telah tumbuh akan dapat dijadikan motor dan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

Bertolak dari pengertian dari motivasi yang telah diuraikan di atas, maka yang dimaksud dengan *motivasi kerja* adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2007).

b. Proses Motivasi

Motivasi terbentuk dari kebutuhan manusia dan pada dasarnya seseorang terlebih dahulu harus mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan sehingga nantinya dapat mengatur rencana untuk mencapainya. Manusia berusaha untuk memuaskan kebutuhannya dan

mereka memahami bahwa untuk memenuhi tujuan tersebut harus ada keinginan yang sangat kuat untuk mencapainya.

Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan suatu usaha dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kemampuan untuk mencapainya. Apabila usaha tersebut berhasil (tujuan dapat tercapai), maka kebutuhan akan menjadi kurang kuat dan motivasi seorangpun juga akan berkurang. Kegiatan tersebut dapat dikatakan sebagai proses terjadinya motivasi yang ada di dalam diri seseorang dan dapat digambarkan seperti yang terdapat di bawah ini (Usmara, 2006).

c. Tujuan Motivasi

Motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan, karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam bekerja. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang karyawan harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar karyawan dapat bekerja dengan giat dan dapat memuaskan kepuasan kerja.

Adapun tujuan dari motivasi menurut (Dr. Suwatno, 2001), diantaranya sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

- d. Meningkatkan disiplin karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat- alat dan bahan baku.

d. Manfaat Motivasi

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang- orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dalam satu skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan lebih senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dilakukan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/ diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu benar- benar berharga bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras, hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan

membutuhkan terlalu banyak pengawasan. Hal ini akan memberikan suasana bekerja yang cukup bagus di semua bidang (Ishak dan Hendrik, 2004).

e. Bentuk Motivasi Kerja

Karyawan dalam bekerja memiliki motivasi yang berasal dari luar maupun dalam, yang merupakan bentuk dari motivasi (Nawawi,2003) yaitu :

1. Motivasi Intrinsik

Muncul atas dorongan dari dalam diri individu. Dipelajari melalui teori proses (*Process Theory*) yang banyak membahas tentang motivasi internal individu.

2. Motivasi Ekstrinsik

Muncul karena dorongan faktor eksternal. Dipelajari melalui teori isi (*Content Theory*) yang membahas faktor eksternal individu.

f. Komponen Motivasi dalam Penelitian

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan komponen A. Maslow (Siagian, 1996) membuat needs hierarchy theory untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu

a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

b) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

c) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

d) Kebutuhan akan Harga Diri (*Esteem Needs*)

e) Aktualisasi Diri (Self Actualization)

g. Metode-Metode Motivasi

Terdapat dua metode dalam motivasi, metode tersebut adalah metode langsung dan metode tidak langsung, menurut (Hasibuan, 2003). Kedua metode motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Metode Langsung (Direct Motivation), merupakan motivasi materiil atau non materiil yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus dan piagam.
- b. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), merupakan motivasi yang berupa fasilitas dengan maksud untuk mendukung serta menunjang gairah kerja dan kelancaran tugas.

h. Faktor-faktor Motivasi kerja

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya. Sejalan dengan hal itu

Peterson dan Plowman (Martoyo, 2007) mengatakan bahwa yang dimaksud keinginan-keinginan itu adalah :

- a. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang; manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- b. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
- d. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Mengacu kepada pendapat tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu dan berusaha melaksanakan pekerjaan untuk mengejar dan mewujudkan keinginan serta kebutuhan tersebut sehingga pada akhirnya mengharapkan kepuasan dari hasil kerja itu.

i. Pandangan Tentang Motivasi Dalam Organisasi

Para manajer mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model- model motivasi. Pandangan manajer yang berbeda

tentang masing- masing model adalah penentu pentingnya keberhasilan mereka dalam mengelola karyawan. Ketiga model tersebut adalah sebagai berikut (Handoko, 1996):

a. Model Tradisional

Model Tradisional ini berhubungan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan- pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja, lebih banyak berproduksi – lebih banyak menerima penghasilan

Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berupa uang dalam bentuk gaji/ upah. Dalam banyak situasi pendekatan ini cukup efektif. Sejalan dengan meningkatnya efisiensi karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Lebih lanjut, para manajer makin lama makin mengurangi jumlah imbalan tersebut.

b. Model Hubungan Manusiawi

Banyak praktek manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak- kontak sosial karyawan pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas- tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor

pengurang motivasi. Mayo dan lain- lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan- kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

c. Model Sumber Daya Manusia

Model ini timbul sebagai akibat kritikan terhadap model hubungan manusiawi yang dilontarkan oleh Mc Gregor, Agyris, Maslow dan Likert dengan pendekatan yang lebih *sophisticated* dalam memanfaatkan karyawan. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor – tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan- keputusan dan pelaksanaan tugas- tugas.

2. Teori – Teori Motivasi Kerja

Teori tentang motivasi dapat dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu :

1. Teori isi (*Content Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari

a. Alderferer (Teori ERG)

Menyatakan bahwa kebutuhan di tingkat rendah tidak harus dipenuhi terlebih dahulu, sebelum motivasi untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat berikutnya seperti teori Maslow (Munandar, 2001). Konsep dari Alderferer bahwa kebutuhan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu :

1) *Existence needs* (kebutuhan untuk eksis/keberadaan)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan biologis dan keamanan yang lebih terpuaskan oleh kondisi material dari pada hubungan interpersonal.

2) *Related needs* (kebutuhan untuk menjalin hubungan)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan sosial yang terpuaskan melalui adanya hubungan interpersonal.

3) *Growth needs* (kebutuhan untuk berkembang/tumbuh)

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan untuk mengembangkan diri atau aktualisasi diri.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg (Hasibuan, 2003), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya *factor hygiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor hygiene memotivasi

seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik). Herzberg (Hasibuan, 2003) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

- 1). Hal-hal yang mendorong pegawai/ karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- 2). Hal-hal yang mengecewakan pegawai/ karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
- 3). Pegawai/ karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg (Hasibuan, 2003) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1) *Maintenance Factor*

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 dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal yang masuk dalam kelompok dissatisfiers seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pegawai/ karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak pegawai/ karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Menurut Herzberg

maintenance factors bukanlah alat motivator melainkan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinannya kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahannya, sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi pegawai/ karyawan.

2) *Motivation Factors*

Motivation Factors adalah faktor motivasi 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. Hal tersebut merupakan kelompok *Satisfiers*, adapun yang masuk dalam kelompok *satisfiers* antara lain: (Hasibuan, 2003).

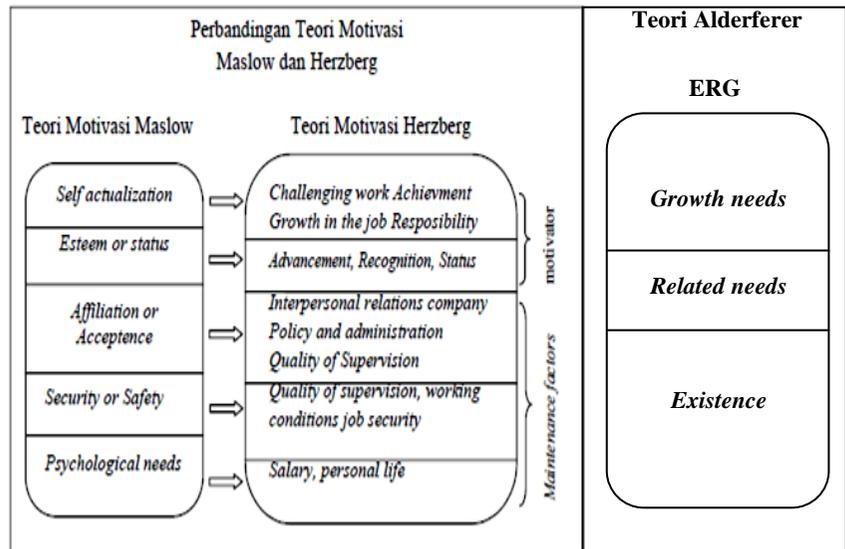
- a) Prestasi
- b) Pengakuan
- c) Pekerjaan itu sendiri
- d) Tanggungjawab
- e) Pengembangan potensi individu

Pada dasarnya kedua teori ini sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam

memotivasi semangat kerja tenaga kerja/ pegawai agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Perbedaan antara teori Hierarki Maslow dengan teori Dua Faktor Motivasi Herzberg, yaitu :

- 1) Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia itu terdiri dari lima tingkat (kebutuhan fisiologis, rasa aman/ kenyamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri), sedang Herzberg mengelompokkan atas dua kelompok (*satisfiers dan dissatisfiers*).
- 2) Menurut Maslow semua tingkat kebutuhan itu merupakan alat motivator, sedang Herzberg (gaji, upah, dsb) bukan alat motivasi, hanya merupakan alat pemeliharaan (*Dissatisfiers*) saja, yang menjadi motivator (*Satisfiers*) ialah yang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri.
- 3) Teori Maslow dikembangkan hanya atas pengamatan saja dan belum pernah diuji coba kebenarannya, sedang teori Herzberg di dasarkan atas hasil penelitiannya sebagai pengembangan teori Maslow.



Gambar 2.2 : Perbandingan Teori Motivasi Maslow, Herzberg dan Alderferer

2. Teori proses (*Process Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari:

a. Victor Vroom (Teori Pengharapan)

Mengkritik bahwa model Content kurang memadai untuk menjelaskan motivasi. Sehingga ia mengeluarkan teori sendiri, bahwa motivasi dibangun berdasarkan *Valence*, *Instrumentality* dan *Expectacy*:

1) *Valence*

Kekuatan dari preferensi individu terhadap outcome atau keluaran tertentu. Faktor ini diartikan sebagai nilai, insentif, sikap dan harapan.

2) *Instrumentality*

Peranan yang menghubungkan outcome tingkat pertama dengan tingkat kedua.

3) *Expectancy*

Harapan yang menghubungkan usaha individu dengan outcome tingkat pertama.

b. Lawler & Porter

Dimana motivasi adalah berasal dari umpan balik kepuasan kerja, yang dimulai dari kemampuan dan keterampilan secara pengalaman menghasilkan kinerja yang akhirnya kepuasan.

Hambatan yang perlu diatasi :

- 1) Adanya keragaman karyawan terhadap kemampuan, keterampilan, serta kemampuan yang dimilikinya.
- 2) Keragaman karyawan atas kemungkinan fisik dari pekerjaan.
- 3) Keragaman karyawan atas keterkaitan pekerjaan dengan individu/ aktivitas lain.
- 4) Ambiguitas/ kemenduaan arti yang meliputi persyaratan pekerjaan.

c. Teori Pencapaian Motivasi Mc Clelland

David Mc Clelland adalah seorang Direktur Pusat Penelitian Kepribadian di Universitas Harvard. Beliau bersama kawan-kawannya mempelajari persoalan yang berkaitan dengan

keberhasilan seseorang (*the needs to achieve*). Hasilnya adalah suatu konsep yang berhubungan dengan upaya bagaimana dapat mencapai suatu keberhasilan. Karenanya teorinya disebut "*Achievement Motivation Theory*". Menurut Mc Clelland, orang yang mempunyai kebutuhan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya atau berhasil mencapai sesuatu, memiliki ciri- ciri sebagai berikut (Martoyo, 2007):

- 1) Mereka menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah).
- 2) Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat.
- 3) Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan merasa sangat "*concerned*" atau berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- 4) Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

d. Teori Motivasi menurut Abraham Maslow

Maslow adalah psikolog humanistik berpendapat bahwa pada diri tiap seseorang terdapat hirarki dari lima kebutuhan, antara lain (Robbins, 2001):

- 1) Kebutuhan Fisiologis
- 2) Kebutuhan akan Rasa Aman

- 3) Kebutuhan Sosial
- 4) Kebutuhan akan Penghargaan
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Maslow juga berpendapat bahwa tiap tingkat dalam hirarki itu harus secara substansial terpuaskan sebelum hirarki berikutnya menjadi aktif dan setelah kebutuhan itu secara substansial terpenuhi, kebutuhan tersebut tidak lagi bisa memotivasi perilaku.

3. Peranan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Ada beberapa pendapat mengenai definisi kepuasan kerja, adalah :

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong / tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Menurut L. Mathis & John H. Jakson terjemahan (Jimmy Sadeli & Bayu Prawira, 2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Dalam beberapa definisi terlihat bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja (karyawan) terhadap pekerjaannya. Perasaan itu mencerminkan dari persesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang didapatkan karyawan dari pekerjaannya. Dari definisi diatas, akhirnya dapat diambil suatu garis besar pengertian bahwa kepuasan kerja adalah pandangan karyawan terhadap pekerjaannya, mencakup perasaan

karyawan & penilaian karyawan terhadap peranan pekerjaan dalam pemenuhan kebutuhannya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawyer yang dikenal dengan *equity model theory*/teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan.

Untuk itu pada dasarnya ada 3 tingkatan karyawan, yaitu :

1. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
2. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga tidak mungkin mau pindah ke tempat lain.
3. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas/tidak puas dalam bekerja.

Menurut Veithzal Rivai (2004), teori kepuasan kerja antara lain :

1. Teori Ketidaksetaraan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas/tidak puas, tergantung pada ada/tidak adanya keadilan (*equity*) dalam suatu sistem, khususnya sistem kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti, pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas&peralatan/perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperolehnya dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan & kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3. Teori 2 faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja&ketidak puasannya itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan & ketidakpuasan itu bukan satu variabel

yang continue. Teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi 2 kelompok yaitu *satisfies/motivator* & *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor / situasi yang dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan. Kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan & promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja & status.

Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Menurut (Moh. As'ad, 2004) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah :

- a. Faktor Psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, keterampilan kerja, sikap kerja, bakat & keterampilan.

- b. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan dengan atasannya/dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor Fisik Financial, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja&kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja & istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur & sebagainya.
- d. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem&besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas–fasilitas promosi, dan sebagainya.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Marihhot T. E. Hariandja, 2005), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Gaji. Yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri. Yaitu Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan
3. Rekan sekerja. Yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan/tidak menyenangkan.

4. Atasan. Yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah/petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi. Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan/tidak. Proses kenaikan jabatan kurang terbuka, ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.
6. Lingkungan Kerja. Yaitu Lingkungan Fisik & Psikologis. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja.

Anwar Prabu Mangkunegara (2007) mengatakan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

a. Faktor Pegawai

Yaitu, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

- b. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat(golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

d. Alasan Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal, seperti emosi&kecenderungan perilaku seseorang. Menurut (Veithzal Rivai,2004) kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu/keberhasilan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor kepuasan kerja ini ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja antara lain:

1. Manusia berhak diperlakukan adil&hormat pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indicator emosional/kesehatan psikologis pegawai.
2. Perspektif kemanusiaan bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kerja antara unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Perusahaan yang percaya terhadap pegawai dapat dengan mudah diganti&tidak berinvestasi maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat turnover diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, memunculkan perilaku yang

sama dikalangan pegawai, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan & dengan demikian kurang loyal.

Selain itu, ada beberapa alasan yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja antara lain :

1. Pekerjaan sesuai dengan bakat&keahlian.
2. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup.
3. Pekerjaan yang menyediakan informasi yang lengkap.
4. Pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil tidak terlalu banyak/ketat melakukan pengawasan.
5. Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai.
6. Pekerjaan yang memberikan tantangan yang lebih mengembangkan diri.
7. Pekerjaan yang memberikan rasa aman&ketenangan.
8. Pekerjaan harapan yang dikandung pegawai itu sendiri.

e. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut (Kreitner dan Kinicki, 2001). Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

1) Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif

dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervise juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2) Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

3) *Organizational citizenship behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

4) *Organizational commitment*

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

6) Perputaran (*Turnover*)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif.

Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

7) Perasaan stres

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8) Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

f. Pengaruh Kepuasan Kerja

1) Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi

menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut (Wibowo, 2007) “antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif”. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3) Keluarnya Pekerja (*Turnover*)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan

meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

4) Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:

- a) Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- b) Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

g. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam

tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

- 2) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan system pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- 3) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu

longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

- 4) Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

4. Peranan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan (Moh. As'ad.1999). Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Namun manusia sepertinya tidak pernah puas dengan apa yang didapat, seperti gaji yang tinggi dan sebagainya. Karena itu salah satu tugas manajer personalia adalah harus dapat menyesuaikan antara keinginan para karyawan dengan tujuan dari perusahaan. Walau kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu cara pandang seseorang. baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya (Sondang P. Siagian, 1996).

Dalam kutipan (Moh. As'ad, 2004) yang terdapat pada buku "Psikologi Industri, Joseph Tiffin mendefinisikan kepuasan kerja adalah "sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan". Dan pendapat M.L Blum yang dikutip oleh (Moh. As'ad, 2004) dalam buku "Psikologi Industri mendefinisikan kepuasan kerja adalah "suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri". Serta ada juga pendapat dari (Susilo Martoyo, 2007) dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia", kepuasan kerja, merupakan : "Keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan".

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Menurut (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2001) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang menyangkut penyesuaian karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kerja, meliputi :

1. Faktor Kepuasan Finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini meliputi; system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi (Moh. As'ad, 2004).
2. Faktor Kepuasan Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi; jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur (Moh. As'ad, 2004).
3. Faktor Kepuasan Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi; rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta

pengarahan dan perintah yang wajar (Drs.Heidjrachman dan Drs. Suad Husnan.1986).

4. Faktor Kepuasan Psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi; minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan (Moh.As'ad, 2004).

Dari definisi faktor-faktor diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja yang memiliki peran yang penting bagi perusahaan dalam memilih dan menempatkan karyawan dalam pekerjaannya dan sebagai partner usahanya agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan atau sepiantasnya dilakukan.

c. Metode Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan menurut (Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1984) dalam bukunya "Manajemen Personalia" yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah :

1. Ranging, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.

2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
3. Grading, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4. Skala gratis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.

Checklists, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

d. Rangkuman Hirarkhi Kebutuhan Maslow Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya

kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan untuk kinerjanya lebih baik. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh para manajer / atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah. Dapat dikatakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan sehingga meningkatkan kinerja adalah dengan terpenuhinya kebutuhan hidupnya, salah satu teori yang dapat digunakan adalah Teori Hirarki Kebutuhan Maslow.

B. Motivasi Menurut Teori Hirarki Kebutuhan Maslow sebagai dasar penelitian

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hirarki kebutuhan, yaitu sebagai berikut (Greenberg dalam Sutrisno, 2009):

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang

diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong seseorang untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan, karena dengan bekerja ia mendapat imbalan (uang, materi, gaji/ upah) yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama dipenuhi.

Dari contoh diatas, jelas bahwa setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, seseorang berusaha memenuhi kebutuhan tingkat lebih atas, yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui:

- a. Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati- hati dan waspada.
- b. Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya.

- c. Memberikan perlindungan melalui asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan
- d. Memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di-PHK-kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karir.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan sosial *needs*, atau *affiliation needs*, merupakan kebutuhan tingkat ketiga menurut Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Misalnya, setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain. Dalam hidupnya seseorang ingin mempunyai teman, mempunyai kenalan, dan merasa tidak enak bila ia dikucilkan dari pergaulan ramai. Kebutuhan sosial itu meliputi:

- a. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain,
- b. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain,
- c. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan.

4. Kebutuhan akan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau

penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol- simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol- simbol itu ia merasa bahwa statusnya meningkat, dan dirinya sendiri disegani dan dihormati oleh orang lain. Simbol- simbol dimaksud dapat berupa, bermain tennis, golf, merek sepatu/ tempat belanja, serta merek mobil dan sebagainya. Namun sesuatu itu adalah wajar, bila prestise itu dipadukan dengan memperlihatkan prestasi. Kalau menghendaki prestise tanpa prestasi tentu akan jadi bahan tertawaan orang saja.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing- masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara seperti ikut diskusi, seminar, loka karya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri- ciri yang berbeda dengan ciri- ciri kebutuhan lain, yaitu:

- a. Tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri.

b. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karir seseorang, dan tidak semua orang mempunyai tingkat kebutuhan seperti ini.

Maslow memandang motivasi manusia sebagai hirarki dari lima kebutuhan, yang merentang dari kebutuhan paling dasar yaitu kebutuhan fisiologis sampai ke kebutuhan paling tinggi yakni aktualisasi diri. Para individu akan dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang prepotent, atau paling kuat (*powerful*) bagi mereka pada saat tertentu. Prepotensi dari suatu kebutuhan bergantung pada situasi terakhir dan pengalaman terakhir individu. Mulai dengan kebutuhan fisik yang paling dasar, setiap kebutuhan harus sekurang- kurangnya sebagian dipenuhi sebelum keinginan individu untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi (Stoener & Freeman dalam Sutrisno, 2009).

Menurut Maslow tampak sebuah hirarki dimana kebutuhan-kebutuhan manusia tersusun sendiri, seperti yang ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut (Moekijat, 2001):

Tabel 2 : **Hierarchy Theory**, Abraham Maslow.

Jenjang Needs		Deskripsi
Kebutuhan Berembang (Metaneeds)	<i>Self actualization needs (Metaneeds)</i>	Kebutuhan orang untuk menjadi yang seharusnya sesuai dengan potensinya. Kebutuhan kreatif, realisasi diri, perkembangan self. Kebutuhan harkat kemanusiaan untuk mencapai tujuan, terus maju, menjadi lebih baik. Being-values → 17 kebutuhan berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman, pemakaian kemampuan kognitif secara positif mencari kebahagiaan dan pemenuhan kepuasan alih-alih menghindari rasa sakit. Masing-masing kebutuhan berpotensi sama, satu bisa mengganti lainnya.
	<i>Esteem needs</i>	1. Kebutuhan kekuatan, penguasaan, kompetensi, kepercayaan diri, kemandirian. 2. Kebutuhan prestise, penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi penting, kehormatan dan apresiasi.
Kebutuhan Karena Kekurangan (Basic Needs)	<i>Love needs/ Belonging-ness</i>	Kebutuhan kasih sayang, keluarga, sejawat, pasangan, anak. Kebutuhan menjadi bagian kelompok, masyarakat. (Menurut Maslow, kegagalan kebutuhan cinta & memiliki ini menjadi sumber hampir semua bentuk psikopatologi).
	<i>Safety needs</i>	Kebutuhan keamanan, stabilitas, proteksi, struktur, hukum, keteraturan, batas, bebas dari takut dan cemas.
	<i>Psychological needs</i>	Kebutuhan homeostatik – makan, minum, gula, garam, protein, serta kebutuhan istirahat dan seks.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan kinerja yang baik maka kepuasan kerja karyawan akan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh nyata (berarti) terhadap kepuasan kerja karyawan. maka, Penulis menjadikan upaya yang mempengaruhi motivasi kerja sebagai indikator meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi Kab. Kebumen ditinjau dari perspektif Teori Kebutuhan Maslow.