

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Dukungan Organisasi**

##### **2.1.1. Pengertian dan Konsep Dukungan Organisasi**

Di dalam suatu organisasi banyak masalah yang di kaitkan dengan dukungan organisasi, apabila dukungan organisasi yang berupa penyediaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana kerja untuk memenuhi dan merangsang berbagai kebutuhan kerja anggota maka sumbangan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja anggota organisasi sangatlah besar bagi setiap anggota untuk meniti karir dengan sebaik-baiknya. Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (anggotanya). Dukungan organisasi di pandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen (Gronroos (1990). menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya.

Locke (1976) dan Schein (1998). Mengemukakan bahwa individu tertarik dan merasa nyaman berada di organisasi di karenakan adanya kesamaan karakteristik diantara keduanya. Meglino, (1989) mengemukakan bahwa individu yang

mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan system nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan konflik serta meningkatkan kepuasan dan meningkatkan kinerja.

Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana. Moenir (1992:119) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangkakepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja.

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akanmenciptakan situasi kerja yang kondusif.Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja anggotaakan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat para timpekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja di dalam lingkungan kerja (Shaametal, 1999).

Flippo (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, iklim kerja, dukungan organisasi, disiplin kerja, motivasi dan kemampuan karyawan.Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan

yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees. contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees. well-being*) (Eisenberger, *et all.* 1986). Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum (Allen, 1995; Eisenberg *et all.*, 1986).

Menurut Hutchinson (1997), dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang adil. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat ekstrinsik (material) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat intrinsik (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees. contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees. well-being*).

Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi (Cropanzano *et all.*, 1997), di mana mereka akan

memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan (Randal *et al.*, 1999). Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka berinvestasi (bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja (Becker dan Gerhart, 1996). Untuk itu organisasi akan memberikan *reward* kepada karyawannya yang bekerja sesuai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

Anthony *et al.* (1998) bahkan mengemukakan bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya. Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, karyawan mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran (Wayne, *et al.*, 1997). Namun Levinson (1965) menyatakan bahwa karyawan cenderung memandang tindakan agen organisasi (individu yang terlibat dalam pertukaran) sebagai tindakan organisasi itu sendiri (personifikasi organisasi).

Eisenberger *et al.* (1986) mengemukakan bahwa para karyawan atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk

menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi hadiah atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk dipuji dan dihargai. Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasional. Menurutnya, dukungan organisasional yang dipersepsikan akan bergantung pada beberapa proses *attributional* yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi, keekstriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta hadiah lainnya seperti gaji, penilaian, dan penambahan tanggung jawab pekerjaan.

Konsep dukungan organisasional telah lama dijelaskan oleh para ilmuwan manajemen dalam literatur-literatur teori keadilan distributif. Teori keadilan distributif menyebutkan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi hasil-hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distributif berdasarkan hak menurut keadilan atau kewajaran. Sedangkan teori kewajaran (*equity*) mengemukakan bahwa penghargaan organisasi harus didistribusikan sesuai tingkat kontribusi individual (Cowherd dan Levine, 1992).

Randall *et al.* (1999), menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan adil, dan mengikuti kebutuhan pekerjanya. Dukungan organisasional merupakan dasar hubungan pertukaran yang dijelaskan dalam prinsip sosial atau ekonomi (Blau, 1964). Dua cara utama pertukaran sosial, yaitu: (1) pertukaran menyeluruh (global) antara karyawan dan organisasi, dan (2) hubungan antara atasan dan bawahan.

Hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh pihak lain akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perlakuan baik pula (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Setton *et al.* (1996) menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya.

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa secara psikologis dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi memunculkan tiga hal pada karyawan yaitu: (a). Berdasar pada hukum timbal-balik, menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli pada keselamatan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, (b). Kepedulian, pengakuan, dan rasa hormat organisasi terhadap mereka akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan, sehingga mereka bangga menjadi anggota organisasi dan memasukkan status peran mereka di organisasi sebagai identitas sosial mereka, dan (c). Memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat, dengan kata lain, semakin baik kinerja karyawan semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi. Dari ketiga hal tersebut di atas membawa keuntungan bagi karyawan (misalkan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang positif) dan bagi organisasi (misalkan: meningkatkan komitmen afektif dan kinerja karyawan serta menurunkan *turnover*).

### **2.1.2. Jenis-jenis Dukungan Organisasi**

Menurut Kraimer (2001), ada 2 bentuk dukungan organisasi yaitu:

1). Dukungan Intrinsik, yaitu:

- a. Gaji
- b. Tunjangan
- c. Bonus

2). Dukungan Ekstrinsik, yaitu:

- a. Perhatian
- b. Pujian
- c. Penerimaan
- d. Keakraban
- e. Informasi
- f. Pengembangan diri.

## **2.2. Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah “suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Pengertian yang sederhana seperti itu memungkinkan setiap orang untuk menghubungkannya dengan berbagai aspek perilaku. Meskipun demikian ada beberapa batasan yang secara keilmuan diterima sebagai hasil penelitian dan kajian-kajian intensif. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif

terhadap kerja tersebut. Oleh karena itu bila orang berbicara tentang sikap karyawan terhadap pekerjaannya maka yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, maka kepuasan kerja dapat di jelaskan sebagai berikut :

- 1) Suatu sikap atau pernyataan emosi seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalamannya dalam bekerja yang sering dinyatakan dengan ungkapan senang atau tidaksenang.
- 2) Kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap yang dihubungkan dengan pekerjaan seperti sikap terhadap pekerjaan itu sendiri, sistem pengupahan, peluang promosi, pengawasan yang dilakukan, sikap terhadap kerjasama antar rekan kerja dan sikap terhadap kondisi kerja.

Dari pengamatan yang dilakukan Robbin, (2003) menyatakan bahwa seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasinya. Pernyataan ini didasari oleh tiga alasan mendasar yaitu :

- 1) Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.
- 2) Karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang baik dan usia yang lebih panjang.
- 3) Kepuasan pada pekerjaan akan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaannya.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan kajian teori yang dikemukakan oleh Marihot (2002), bahwa kepuasan kerja

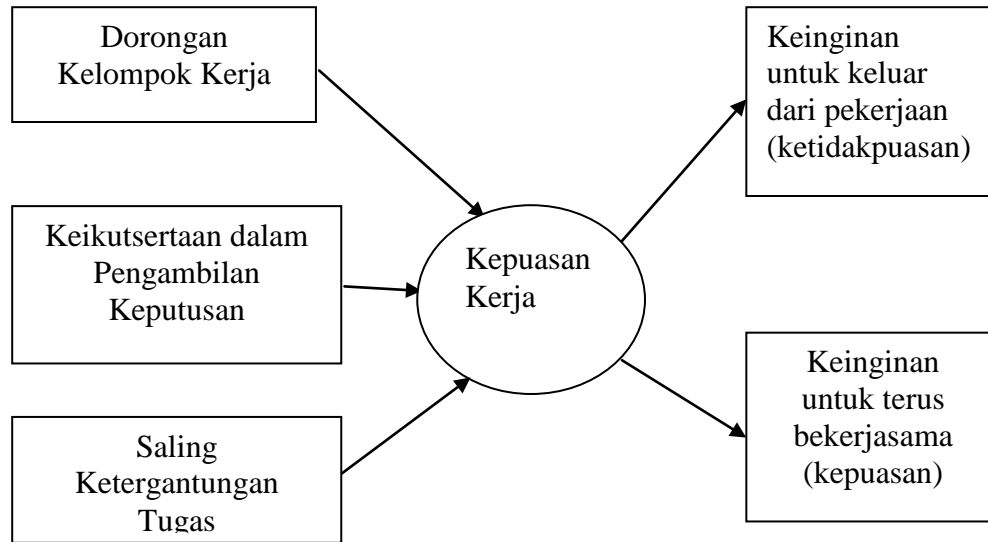


merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan, dan merupakan salah satu elemen yang penting dalam perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas, yang dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan kinerja karyawan, serta meningkatkan loyalitas karyawan.

Bishop & Chen (2003 : 4), tentang kepuasan kerja mengambil contoh salah satu negara yang sedang berkembang yaitu negara China yang sedang bangkit, disinyalir bahwa, lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan karyawan, partisipasi karyawan yang diperkenankan, dan yang istimewa adalah saling ketergantungan tugas ternyata dapat menumbuhkan produktivitas, fleksibilitas pekerja, dan kepuasan kerja (Cohen, Ledford & Spreitzer, 1996). Meskipun demikian tradisi dan budaya harus diperhitungkan sebagai hal yang berpengaruh pada kepuasan kerja (Scott *et al* ,2003 : 5). Berbagai bentuk manajemen partisipatif ternyata terkait dengan unsur budaya lokal, baik dalam arti budaya yang konstruktif maupun budaya defensif (cf. Eppard, 2004 ; 27).

Berbagai model tentang kepuasan kerja tidak hanya menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan tetapi juga hubungannya dengan dimensi yang lebih luas, misalnya semangat kerja, aspek kepemimpinan dan kecakapan manajerial. Model kepuasan kerja Scott *et al* (2003), dilukiskan dalam gambar berikut ini:

Gambar Model Kepuasan Kerja Scott, dan kawan-kawan.



Sumber : Scott et al, 2003 : 6

Dalam model ini kepuasan kerja yang memberikan kepuasan meliputi : (1) pekerjaan itu sendiri dalam arti umum, (2) kondisi pekerjaan, (3) kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kecakapan kerja, (4) posisi kerja yang tepat, (5) prestasi kerja yang dihargai, (6) ragam pengalaman dalam pekerjaan, (7) jenis pekerjaan yang disukai, dan (8) tantangan yang harus dihadapi dari pekerjaan ( Scott *et al*, 2003 : 11).

Menurut Gomes (2000;178) kepuasan terkait erat dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia kerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi. Keterkaitan itu boleh dikatakan sebagai hubungan korelasional. Kepuasan kerja biasanya diketahui berdasarkan hasil penyelidikan terhadap pegawai. Dari penelitian itulah diketahui bahwa kepuasan itu merupakan konsep yang *multifacet*

atau banyak dimensi. Lebih lanjut Gomes (2000 : 179), berpendapat bahwa: (1) kepuasan kerja yang tinggi, tinggi pula motivasi, karenanya bernilai positif bagi organisasi dan pegawai, (2) kepuasan kerja yang rendah, tetapi motivasinya tinggi, akan bernilai positif bagi organisasi dan negatif bagi pegawai, (3) kepuasan kerja yang tinggi, tetapi motivasinya rendah, akan bernilai negatif bagi organisasi dan positif bagi pegawai, dan (4) kepuasan kerja yang rendah, rendah pula motivasinya, maka akan bernilai negatif bagi organisasi dan bagi pegawai. Jika seorang pegawai merasa terpuaskan, ada kecenderungan bahwa yang bersangkutan lebih suka bekerja sama dengan manajemen, dan sangat sedikit mengemukakan masalah-masalah kepegawaian (Jarrell, 1993: 137). Strategi ini dikaitkan dengan organisasi pada sejumlah pejabat non-karir.

Selanjutnya Gomes (2000:179) menekankan pada usaha meningkatkan kepuasan kerja dalam rangka memperoleh motivasi kerja yang tinggi. Terciptanya kepuasan kerja dan motivasi kerja yang tinggi akan berdampak bagi organisasi dan pegawai. Oleh karena itu untuk memperoleh kinerja bagi organisasi dan pegawai kedua komponen tersebut harus diperhatikan. Kepuasan kerja akan timbul jika karyawan merasakan tempat kerja yang menyenangkan. Seiring dengan itu strategi yang seharusnya diterapkan adalah:(1) melakukan seleksi terhadap pegawai yang merasa dirinya terpuaskan, (2) menggalakkan keleluasaan dan pilihan yang menjelaskan tentang apa yang akan dikerjakan dalam organisasi, dan (3) meluruskan pegawai agar lebih santun ketika merasakan kepuasan (Jarrell, 1993 : 138).

### 2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Herzberg dalam Gitosudarmo (2000:35-36), mengembangkan faktor ekstrinsik dan intrinsik terkait dengan kepuasan terhadap pekerjaan.

#### 1) Faktor ekstrinsik pekerjaan (*Extrinsic job conditions*)

Ada sejumlah kondisi ekstrinsik pekerjaan yang apabila kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan di antara para karyawan. Kondisi ini disebut *dissatisfier* atau *hygiene faktor*, karena kondisi atau faktor tersebut dibutuhkan minimal untuk menjaga adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut meliputi: a) gaji, b) Jaminan pekerjaan, c) kondisi kerja, d) status, e) kebijakan perusahaan, f) kualitas supervisi, g) kualitas hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan, h) jaminan sosial.

#### 2) Faktor intrinsik pekerjaan (*Intrinsic job conditions*)

Kondisi tersebut apabila ada dapat berfungsi sebagai motivator, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Tetapi jika kondisi tersebut tidak ada, tidak akan menyebabkan adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut dengan faktor pemuas (*satisfiers*). Faktor-faktor pemuas tersebut adalah sebagai berikut: a) prestasi; b) pengakuan; c) pekerjaan itu sendiri; d) tanggung jawab; e) kemajuan-kemajuan; f) pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Herzberg mengemukakan bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan dalam karier, pekerjaan itu

sendiri, dan kemungkinan berkembang yang dialami seseorang. Selanjutnya tidak adanya faktor-faktor ekstrinsik dalam organisasi cenderung menyebabkan adanya ketidakpuasan. Gibson (1996:198) mengemukakan keterkaitan kepuasan kerja dan motivasi adalah bahwa dengan mencermati teori Herzberg terdapat dua kelompok, pertama kelompok tradisional berpendapat bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan suatu “kontinum” yang berbeda, dimana menghilangkan salah satunya adalah menguatkan yang lainnya, dan kedua menurut Herzberg kepuasan kerja harus dilihat dari dua “kontinum” untuk melihat kepuasan kerja. Menurut Sutrisno (2012), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase.

Robbins & Judge (2011), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

### 2.2.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap melainkan dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan–kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja (Suwatno dan Priansa, 2011). Robbins dan Judge (2008) menyebutkan kepuasan kerja dapat diukur dengan kepuasan terhadap beban kerja, kompensasi, promosi, pengawasan (supervisor), dan rekan kerja. Menurut Rivai (2004), faktor–faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan sebagai berikut :

- 1) Isi Pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan,
- 2) Supervisi,
- 3) Organisasi dan manajemen,
- 4) Kesempatan untuk maju,
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti intensif,
- 6) Rekan kerja,
- 7) Kondisi pekerjaan

Menurut Sopiah (2008), aspek–aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah (a) promosi, (b) gaji, (c) pekerjaan itu sendiri, (d) supervise, (e) teman kerja, (f) keamanan kerja, (g) kondisi kerja, (h) administrasi/kebijakan perusahaan, (i) komunikasi, (j) tanggung jawab, (k) pengakuan, (l) prestasi kerja, dan (m) kesempatan untuk berkembang. Hasibuan (2009), menyebutkan faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara

lain balas jasa yang adil dan layak, komunikasi yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sikap pekerjaan.

## **2.3. Motivasi kerja.**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak (Fuad Mas'ud, 2004), konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab, dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi.

Mitchell, 1982:81 merumuskan bahwa motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu. Rumusan lain tentang motivasi diberikan oleh Stephen P Robbins dan Mary Coulter bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan – tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Robbins, dkk., 1999:50). Dengan kata lain, motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual.

### 2.3.2 Teori Motivasi Kerja

Motivasi jika dilihat secara komprehensif terdiri dari;

#### 1) Teori Kebutuhan (*Content theory*).

Mempelajari apa yang memotivasi manusia, mengidentifikasi kebutuhan dan bagaimana kebutuhan diprioritaskan, dan tipe insentif atau tujuan seseorang bekerja untuk mencapai kepuasan. Pada bagian ini dikenal beberapa teori, yaitu:

##### a) Teori hirarki Maslow

Teori ini mempunyai lima tingkat hirarki kebutuhan, yaitu kebutuhan psikologis, keamanan, cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri. Biasanya, kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus dipenuhi sebelum menuju ke hirarki yang lebih tinggi; tetapi, kebanyakan praktisi sepakat bahwa kebutuhan ini saling berhubungan (Iachini, 2003).

##### b) Teori motivasi dua faktor Herzberg

Berisi *hygiene factors* / faktor ekstrinsik dan *motivators* / faktor intrinsik. Faktor hygiene meliputi kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, teknikal, gaji, hubungan antar personal, supervisi, dan kondisi kerja. Motivators/faktor intrinsik mencakup pencapaian atau prestasi, pengenalan atau pengakuan diri, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan atau kemampuan dan pertumbuhan.

Herzberg menyimpulkan *job satisfiers* terkait dengan isi pekerjaan dan *job dissatisfiers* berhubungan dengan konteks pekerjaan. Herzberg juga melaporkan data yang dianalisis dalam risetnya yang meliputi beberapa perusahaan besar di Amerika



dan di negara besar lainnya. Keseluruhan, 69 persen waktu, jika faktor hygiene digunakan sebagai motivator, hasilnya adalah ketidakpuasan kerja. Tetapi, ketika motivasi digunakan untuk memotivasi orang-orang dalam pekerjaan, kepuasan kerja menghasilkan 81 persen dari waktu (Timmreck, 2001). Namun, menurut Tietjen dan Myers, 1998; Herbig dan Genestre, 1997. teori dua faktor Herzberg, bukan prosedur yang dapat memotivasi.

**c) Teori ERG Alderfer**

Teori ini mempunyai tiga kelompok kebutuhan inti yaitu: *Existence*, berhubungan dengan kelangsungan hidup / kesejahteraan fisiologis. *Relatedness*, kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan antar pribadi dan hubungan sosial. *Growth*, memusatkan perhatian pada keinginan hakiki individu untuk pengembangan diri.

**d) Teori X dan Y Mc Gregor.**

Teori X dan teori Y, yang dikemukakan oleh Mc Gregor, yang membedakan pandangan manusia, yaitu dasar negatif dengan label X, dan dasar lainnya positif dengan label Y. Menurut Mc Gregor, pengaruh teori X dan teori Y, adalah asumsi terhadap atribusi sebab-akibat, misalnya untuk pekerja berkinerja sangat rendah (Summers & Cronshaw, 1988. dalam Robbins, 2003:157). Asumsi teori X adalah pegawai yang tidaksuka bekerja, malas, tidak bertanggungjawab, dan seharusnya menjadi kekuatan kinerja. Sedangkan asumsi teori Y, yaitu pegawai yang menyukai kerja, kreatif, selalu bertanggung-jawab dan menjadikan dirinya sebagai panutan rekan sejawat atau bawahan. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Model *Content theory* memiliki keterkaitan yang sangat erat. Model ini mengilustrasikan bahwa setiap

individu memiliki kebutuhan tertentu yang mereka rasakan yang akan melahirkan dorongan untuk melakukannya. Dorongan yang ada menentukan arah tindakannya. Arah tindakan yang ada menentukan kepuasan atau ketidakpuasan berdasarkan hasil yang dicapainya. Kepuasan dan ketidakpuasan ini akan menentukan arah kebutuhan seseorang, demikian seterusnya hubungan rantai ini tidak akan terputus sebelum terjadi kepuasan dalam diri seseorang.

**e) Teori tiga kebutuhan (McClelland, 1961).**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh McClelland meliputi :

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for Achivement*) : kebutuhan untuk berhasil dan berprestasi dalam pendidikan, rumah tangga dan usaha.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*) : kebutuhan akan kekuasaan dalam suatu organisasi.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*): kebutuhan akan kelompok pertemanan, bersahabat, dan berinteraksi dengan orang lain.

**2) Teori Proses**

Jika teori ini mencoba menentukan faktor-faktor yang menggerakkan perilaku, maka teori proses menguraikan bagaimana perilaku tersebut digerakkan dan dihentikan.

**a) Teori Harapan Vroom (VIE Theory).**

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya sehingga bertindak sesuai dengan besar kecilnya harapan tersebut. Seorang karyawan termotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini

usahanya akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian yang baik itu akan mendorong imbalan seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi. Dan imbalan itu akan memenuhi sasaran pribadi karyawan. Teori ini berfokus pada tiga hubungan, yaitu pertama, hubungan upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersiapkan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja; kedua, hubungan kinerja-imbalan. Sejauhmana individu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan; ketiga, hubungan imbalan-sasaran pribadi. Sampai sejauhmana imbalan yang diberikan organisasi memenuhi sasaran dan kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

Jika organisasi benar-benar memberikan ganjaran kepada individu sesuai dengan kinerja atau output yang dihasilkan, maka validitas teori pengharapan akan lebih besar. Akan tetapi bila memberikan ganjaran kepada individu tidak berdasarkan kinerja misalnya senioritas, tingkat keterampilan, upaya dan sulitnya pekerjaan, maka teori ini tidak sesuai.

**b) Model Porter-Lawler.**

Porter & Lawler menciptakan model motivasi yang lebih lengkap. Teori motivasi Porter & Lawler ini menjelaskan lebih detail dan tercipta hubungan timbal balik antara motivasi, kinerja dan kepuasan kerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja diuraikan secara langsung melalui sebuah variabel motivasi. Porter & Lawler menyatakan motivasi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, tetapi dihubungkan oleh kemampuan dan sifat dan peranan dan persepsi. Setelah kinerja

tercapai maka karyawan akan menerima imbalan. Besar kecilnya imbalan yang diterima akan menentukan kepuasan dan ketidakpuasan individu yang bersangkutan. Porter & Lawler menyatakan bahwa kinerja menyebabkan kepuasan, dan ini merupakan suatu keadaan yang berlawanan dengan pemikiran tradisional.

Berdasarkan uraian teori tentang motivasi dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa motivasi selain berfungsi sebagai alat bagi seorang manajer untuk meningkatkan kinerja, juga sebagai konsep yang dapat mengendalikan seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain bahwa motivasi dapat digunakan manajer untuk meningkatkan kinerja individu maupun kinerja perusahaan dan merupakan kunci dari perilaku organisasi. *Content theory* lebih banyak mempertanyakan apa yang menjadi kebutuhan. Sedangkan *Process theory* lebih banyak mempertanyakan bagaimana kebutuhan itu dipenuhi. Dengan mengadakan pendekatan terhadap fenomena yang ada maka penelitian ini mempergunakan pangkal *content theory* terutama teori motivasi dua faktor Herzberg yang menengahkan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, serta *process theory* terutama Lowler yang akan mengkaitkan motivasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Untuk mengukur motivasi konsep Ganesan, Shankar & Weitz (1996) serta Richard & Anderson (1994) yang berpangkal pada *Grand Theory* dua faktor Herzberg. Digunakan konsep ini karena ingin diketahui faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi : pekerjaan yang menyenangkan, kesempatan berprestasi dan meningkatnya keterampilan. Faktor ekstrinsik meliputi : imbalan yang sesuai dengan

harapan, lingkungan kerja yang kondusif dan kebijakan perusahaan yang memotivasi.

- 1) Pekerjaan yang menyenangkan mengandung arti sejauhmana pekerjaan memberikan rasa senang bagi pelaku pekerjaan itu.
- 2) Kesempatan berprestasi mengandung arti sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberi kesempatan untuk menunjukkan prestasi bagi pelaku pekerjaan itu.
- 3) Meningkatkan keterampilan mengandung arti sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberi kesempatan untuk meningkatkan keterampilan bagi para pelakunya.
- 4) Imbalan mengandung arti sejauh mana semua pendapatan baik uang maupun barang dapat mengganti jasa yang diberikan pelakunya.
- 5) Lingkungan kerja mengandung arti sejauh mana lingkungan kerja memberikan dukungan bagi pelakunya dalam melaksanakan pekerjaan
- 6) Kebijakan perusahaan yang memotivasi mengandung arti sejauh mana kebijakan perusahaan memberikan dorongan kepada pelakunya untuk bekerja giat.