

BAB II

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan pustaka

Penelitian mengenai motivasi kerja pernah dilakukan oleh Zebua pada tahun 2001²⁸, Penelitiannya yang berjudul Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Kristen Indonesia – Jakarta, Berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor Frederick Herzberg yang berisi tentang masalah seberapa besar pengaruh motivasi (faktor motivator dan faktor hygiene, menurut teori Herzberg) terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta dan faktor – faktor apa saja yang signifikan dan tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai UKI. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan memberikan kuesioner kepada 256 responden (yang terdiri dari pegawai administrasi dan pegawai edukatif UKI), selain itu peneliti juga melakukan wawancara kepada beberapa kelompok pegawai serta kepada pegawai secara perorangan.

Adapun hasil dari penelitian Zebua adalah, dari 15 faktor motivator dan hygiene sebagai prediktor yang diuji, ternyata hanya 6 (enam) faktor hygiene yang signifikan mempengaruhi kepuasan kerja yaitu terdiri dari faktor kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, penyeliaan atau kepemimpinan, pengembangan karir, rasa aman dan status. Faktor motivasi lainnya tidak berpengaruh secara signifikan. Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa faktor – faktor motivasi yang cukup signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai

²⁸ Zebua, *Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Kristen Indonesia – Jakarta, Berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor Frederick Herzberg*, (Tesis, Ilmu Administrasi Universitas Indonesia, 2001)

adalah seluruhnya faktor hygiene dan tidak ada satu pun faktor motivator. padahal menurut teori dua faktor dari Herzberg menjelaskan bahwa justru faktor yang menghantar kepada kepuasan kerja adalah faktor motivator bukan faktor hygiene. Hal ini bisa saja terjadi karena studi kasus dan latar belakang responden yang berbeda.

Penelitian yang berikutnya tentang motivasi juga pernah dilakukan oleh Nurina pada tahun 2007²⁹, memiliki judul Persepsi Karyawan Tentang Faktor Yang Membangkitkan Motivasi Kerja Pada Seksi Sumber Daya Manusia dan Umum PT. Kereta Api (Persero) Stasiun Kota Daerah Operasi I Jakarta. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah kuantitatif yaitu dengan menyebar kuesioner dan eksperimen, selain itu peneliti juga menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh data dukungan tentang persepsi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Stasiun Kota Daerah Operasi I Jakarta. Sampel dari penelitiannya adalah total sampling yaitu seluruh karyawan PT. Kereta Api (Persero) Stasiun Kota Daerah Operasi I Jakarta, yang berjumlah 45 orang. Nurina dalam penelitiannya ingin mengetahui persepsi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Stasiun Kota Daerah Operasi I Jakarta tentang faktor – faktor yang membangkitkan motivasi kerja, yang dalam penelitiannya memiliki hasil bahwa faktor yang membangkitkan motivasi kerja pada Seksi Sumber Daya Manusia dan Umum PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi I Jakarta Stasiun Kota adalah besar gaji pokok yang sesuai dengan peraturan pemerintah. Besar gaji pokok menjadi faktor utama yang membangkitkan motivasi kerja karena sudah sesuai

²⁹ Nurina, *Persepsi Karyawan Tentang Faktor Yang Membangkitkan Motivasi Kerja Pada Seksi Sumber Daya Manusia dan Umum PT. Kereta Api (Persero) Stasiun Kota Daerah Operasi I Jakarta*, (Skripsi FISIP Universitas Indonesia, 2007)

dengan peraturan pemerintah, karyawan merasa cukup dengan gaji yang diterima, walaupun ada masalah dalam perhitungan pensiun.

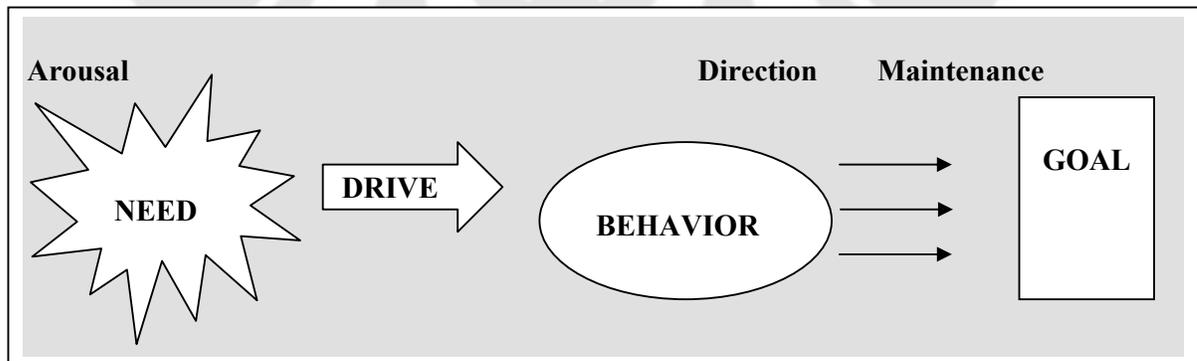
Perbedaan antara penelitian yang penulis lakukan dengan kedua penelitian diatas adalah, penulis hanya membatasi permasalahan pada persepsi karyawan terhadap motivasi kerja yang diberikan perusahaan, sedangkan penelitian Zebua mencoba untuk mencari pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan, Zebua berusaha untuk menggali lebih jauh motivasi yang dapat menimbulkan kepuasan. Selanjutnya perbedaan antara penelitian Nurina dengan penelitian penulis adalah terletak pada indikator – indikator yang digunakan untuk meneliti persepsi karyawan atas motivasi kerja, dalam penelitian Nurina indikator yang digunakan adalah, Pengakuan, Tanggung Jawab, Prestasi, Kemajuan, Kemungkinan Untuk Berkembang, Gaji,Keamanan Kerja, Kondisi Kerja, Kebijakan Perusahaan, Mutu Supervisi, dan Hubungan Interpersonal. Sedangkan penelitian oleh penulis memiliki indikator Pengakuan, Prestasi Kerja,Kerja Itu Sendiri, Tanggung Jawab, Promosi dan Pengembangan Karir, Kebijakan Administrasi Perusahaan, Pengawasan / Supervisi, Kondisi Kerja,Gaji, dan Keamanan Kerja. Memang sekilas indikator terlihat sama namun jika diperhatikan ada beberapa perbedaan antara indikator penelitian Nurina dengan indikator penelitian penulis kali ini. Begitu juga dengan waktu, tempat dan sumber penelitian penulis berbeda dengan kedua penelitian sebelumnya.

B. Konstruksi Model Teoritis

1. Pengertian Motivasi

Merumuskan suatu pengertian operasional motivasi bukanlah merupakan suatu hal yang sederhana. Motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi. Ia merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu proses psikologis dalam mana terjadi interaksi antara sikap kebutuhan, persepsi, proses belajar dan pemecahan persoalan.³⁰

Untuk lebih jelasnya maka pengertian motivasi dapat didefinisikan dan digambarkan sebagai berikut, *Motivation as the set of processes the arouse, direct, and maintain human behavior toward attaining a goal.*³¹ Motivasi adalah seperangkat proses rangsangan, arahan, dan pemeliharaan perilaku manusia dalam mencapai tujuan.



Gambar II.1

The Components of Motivation

The Process of Motivation Involves The Arousal, Direction, and Maintenance of Behavior Toward a Goal.

Source : Robert A. Baron, Jerald Greenberg, *Behavior in Organization*, Baron Greenberg, 1989, Page 76

Makna dari gambar tersebut adalah, bahwa motivasi terdiri dari tiga komponen yaitu, rangsangan, arahan dan pemeliharaan terhadap pencapaian

³⁰Adam I. Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung, Sinar Baru, 1989), hal 67

³¹Robert A. Baron, Jerald Greenberg, *Behavior in Organization*, (Needham Heights, Massachusetts, Baron Greenberg, 1989), Page 75

tujuan. Jika hal tersebut dianalogikan sebagai mengendarai mobil, maka komponen rangsangan (*arousal*) yang merupakan bagian dari awal motivasi diibaratkan bahan bakar dan mesin mobil, sedangkan komponen arahan (*direction*) seperti setir di dalam mengendarai mobil dan yang terakhir adalah aspek pemeliharaan yang diartikan sebagai ketekunan pengendara mobil pada arah tujuan perjalanan semula dalam mengendarai mobil tersebut.³²

Konsep lain yang bertalian dengan motivasi adalah konsep yang biasanya diutarakan dengan istilah “ Needs “ atau kebutuhan dan istilah “ incentive “ atau perangsang. Kedua istilah ini tak ubahnya seperti kedua sisi mata uang logam yang sama, hubungan kedua istilah ini sebanding dengan hubungan konsep tujuan dan alat untuk mencapai tujuan itu (*ends and mean concept*) perangsang atau intensif ini dapat dipandang alat untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan.³³

Mengacu pada rumusan diatas maka definisi motivasi adalah kekuatan dari dalam yang mendorong setiap orang untuk melakukan suatu kegiatan atau sesuatu yang akan mempengaruhi sikap atau tingkah laku orang tersebut.³⁴ Berdasarkan pada beberapa pengertian diatas, dapat dipahami bahwa secara garis besar motivasi adalah proses psikologi manusia yang diawali dengan adanya perangsang yaitu berupa kebutuhan pada diri individu, perilaku tersebut nantinya akan mengarah pada tindakan seorang individu dalam rangka pencapaian tujuan individu tersebut yang tak lain merupakan pemenuhan kebutuhannya.

³² Robert A. Baron, Jerald Greenberg, *Behavior in Organization*,(Needham Heights,Massachussets,Baron Greenberg,1989),Page 75

³³ Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, (Jakarta,Balai Aksara,1981), Hal 19

³⁴ Daniel W Osborn, Russel A Rothenberg, *Leverage Points 11 Tip Membangkitkan Motivasi Karyawan*, (,Jakarta,Prestasi Pustaka,2008),hal 1

2. Motivasi kerja

Tidak jauh berbeda dengan pengertian motivasi secara umum maka motivasi kerja menjelaskan motivasi secara khusus, yaitu sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, atau dengan kata lain “pendorong semangat kerja”.³⁵ Menurut pendapat Berelson dan Steiner, motivasi kerja adalah “suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi”.³⁶ Dalam organisasi motivasi kerja dapat diidentifikasi sebagai Perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi sebagai konsep manajemen didorong adanya kebutuhan. Dan kebutuhan yang ada pada diri seseorang mendorong seseorang untuk berperilaku. Dan sikap perilaku seseorang, selalu berorientasi pada tujuan, ialah terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan atau berbuat sesuatu. Dan setiap perilaku yang ditampilkan seseorang didalam kehidupan organisasi, tidak bisa tidak dalam rangka terwujudnya suatu kepuasan.³⁷ Motivasi adalah nilai dan kepercayaan yang ada pada karyawan yang dapat menentukan perlakuan mereka dalam menjalankan tugas yang dipercayakan.³⁸ Selain itu kita dapat memandang motivasi kerja dari sisi *performansi*, yaitu fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $P = F (m \times a)$, dimana P= Performance, M=Motivation, dan A=Ability. Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para manajer, juga para sarjana, karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan, seseorang, organisasi, atau masyarakat di

³⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE, 1996), hal 155

³⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1985), hal 177

³⁷ *Ibid*, hal 179

³⁸ Daniel. W. Oshborn, Russel A Rothenberg, *Leverage Points 11 Tip membangkitkan Motivasi Karyawan*, (Prestasi Pustaka, Jakarta, 2008), hal 2

dalam mencapai tujuan – tujuannya.³⁹ Sesuai dengan konsep – konsep diatas maka di dalam organisasi kesediaan atau motivasi seseorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktifitas yang terus menerus, dan yang berorientasikan tujuan. Jadi yang disebut pegawai yang termotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktifitas – aktifitasnya tidak mudah terganggu dengan gangguan – gangguan kecil.⁴⁰ Oleh sebab itu Motivasi dapat dikatakan merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja, tetapi bukan satu – satunya pendukung prestasi kerja. Prestasi kerja juga tergantung faktor kemampuan (*ability*) dan persepsi peranan (*role perception*).⁴¹

Dalam era globalisasi maka salah satu tantangan berat yang sering harus dihadapi oleh seorang manajer adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para pegawainya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Salahsatu usaha kearah itu ialah menimbulkan motivasi pada mereka.⁴² Manajer yang berhasil mengetahui motivasi dari bawahannya dapat membuka jalan menuju sumber energi produktif yang besar sekali, tetapi motivasi bukan satu – satunya hal yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang.⁴³

3. Teori – teori Motivasi

Banyak teori tentang motivasi dan penemuan riset yang menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya. Kita dapat mengelompokan teori motivasi

³⁹ Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, Andi Offset, 1995) hal 177

⁴⁰ *Ibid*, 179.

⁴¹ Mamduh. M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta, UPP AMP YKPN, 2003), hal 306

⁴² Adam I. Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung, Sinar Baru, 1989), Hal 67

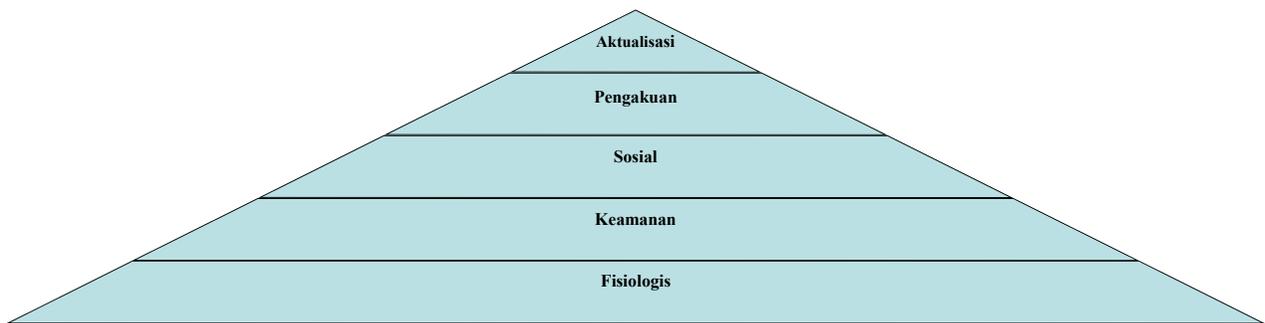
⁴³ John F Stoner, Charles Wankel, *Manajemen*, Jakarta, CV Intermedia, 1986, hal 3

dalam dua kategori, yaitu teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor – faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kategori kedua disebut teori proses, teori ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakan, diarahkan, didukung dan dihentikan.⁴⁴

a. Teori Motivasi Kepuasan

- Teori Hirarki Maslow

Menurut Maslow, kebutuhan seseorang secara hirarki sebagai berikut



**Teori Hirarki Kebutuhan
Gambar II.2**

Sumber Buku Manajemen. Yogyakarta, UPP AMP YKPN, 1997, hal 310

Aktualisasi = kebutuhan untuk berkembang, kebutuhan untuk mewujudkan potensi diri.

Pengakuan = kebutuhan dihormati orang lain, kebutuhan mampu menyelesaikan pekerjaan, kebutuhan self – esteem

⁴⁴ James L Gibson, John M Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, Jakarta, Erlangga, 1993, Hal 95

Sosial = kebutuhan akan cinta, perhatian, perasaan bersatu, kontak dengan manusia lainnya.

Keamanan = kebutuhan akan keamanan dan bebas dari ketakutan akan ancaman

Fisiologis = kebutuhan akan udara, makan, minum, tempat tinggal, dan sex.

Manusia akan memenuhi kebutuhannya secara hirarkis, kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan fisiologis, setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, kemudian manusia tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi yaitu kebutuhan keamanan.

Setelah kebutuhan keamanan terpenuhi, orang akan bergerak lagi memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan seterusnya.⁴⁵

- Teori Motivasi McClelland

David C. McClelland dari Universitas Harvard telah memberi kontribusi bagi pemahaman motivasi dengan mengidentifikasi tiga jenis kebutuhan dasar ;

Kebutuhan akan kekuasaan, Orang – orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa menaruh perhatian besar untuk dapat mempengaruhi .

Kebutuhan Berafiliasi , Orang – orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berafiliasi biasanya memperoleh kesenangan dari

⁴⁵ Mamduh. M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta, UPP AMP YKPN, 1997), hal 310.

kasih sayang dan cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh suatu kelas sosial .

Kebutuhan Berprestasi , orang – orang dengan kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi memiliki keinginan besar untuk berhasil dan juga memiliki rasa khawatir akan kegagalan.⁴⁶

- Teori Motivasi Aldefer (ERG)

Dorongan motivasi timbul dari tiga macam kebutuhan yang disebut ERG, yaitu :

Existence : yang berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis seperti makan, minum,gaji, kondisi kerja

Relatedness:yaitu kebutuhan interaksi yang berasal dari kebutuhan berhubungan dengan orang lain, keluarga, atasan, bawahan, teman, atau bahkan musuh.

Growth : kebutuhan pertumbuhan yaitu mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau lebih produktif.⁴⁷

- Teori Motivasi Herzberg

Teori ini berpendapat bahwa hubungan seorang individu merupakan suatu hubungan dasariah dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan menentukan sukses dan gagal. Herzberg menyelidiki pertanyaan ” apa yang dihendaki orang dari pekerjaan mereka ?”

⁴⁶ Harold Koontz,Cyrl O'Donnell, Heinz Welhrich. *Manajemen*.(JKT,Erlangga,1996),hal 127

⁴⁷ *Opcit*, hal 311

ia meminta orang untuk melukiskan secara mendetail situasi – situasi dimana mereka sangat senang atau sedih tentang pekerjaan mereka. Jawaban mereka digolongkan sebagai berikut ;

Motivator	Faktor Hygiene	
✓ Prestasi	✓ Supervisi / pengawasan	
✓ Pengakuan	✓ Kebijakan perusahaan	
✓ Bekerja Sendiri	✓ Hubungan dengan pengawas	
✓ Tanggung jawab	✓ Kondisi kerja	
✓ Kemajuan	✓ Gaji	
✓ pertumbuhan	✓ Hubungan dengan rekan kerja	
	✓ Kehidupan pribadi	
	✓ Hubungan dengan bawahan	
	✓ status	
	✓ Rasa Aman	
	✓	
Sangat puas	Netral	Sangat tidak Puas

Gambar II.3
Teori Motivasi Hygiene - Motivator
 Sumber: Buku Stephen P Robbins, Mary Coulter, Manajemen, Jakarta, PT
 Prenhallindo, 1999, hal 50

Herzberg menyimpulkan dari analisisnya tentang temuan – temuan tersebut bahwa jawaban – jawaban yang diberikan orang ketika mereka merasa senang dengan pekerjaan mereka itu sangat berbeda – beda dengan jawaban yang diberikan manakala mereka merasa sedih. Sebagaimana tertera dalam gambar diatas ciri- ciri tertentu secara konsisten berkaitan dengan ketidak puasan kerja faktor – faktor intrinstik seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab berkaitan

dengan kepuasan kerja. Apabila seseorang yang ditanyai itu merasa senang tentang pekerjaan mereka, mereka cenderung mengenakan ciri – ciri ini pada diri mereka sendiri. Sebaliknya apabila mereka merasa tidak puas, mereka cenderung untuk menyebut faktor – faktor luar seperti kebijakan perusahaan dan administrasi, pengawasan, hubungan antar pribadi dan situasi kerja.

Selain itu data tersebut mengemukakan bahwa lawan kepuasan bukanlah ketidakpuasan, tetapi menghilangkan ciri – ciri tidak memuaskan dari suatu pekerjaan tidaklah dengan sendirinya membuat pekerjaan itu memuaskan sebagaimana tampak dalam gambar diatas Herzberg mengemukakan bahwa temuan – temuannya itu mengindikasikan adanya suatu kontinum ganda : *lawan kepuasan adalah tidak adanya kepuasan dan lawan ketidakpuasan adalah tidak adanya ketidakpuasan.*

Menurut, Herzberg faktor – faktor yang menjurus kepada kepuasan kerja itu terpisah dan terbedakan dari faktor – faktor yang menjurus pada ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu para manajer yang berusaha untuk

melenyapkan faktor – faktor ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan keharmonisan tempat kerja. Tetapi tidak dengan sendirinya memunculkan motivasi. Karena faktor – faktor itu tidak memotivasi, maka faktor – faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja itu disebut Herzberg sebagai faktor Hygiene. Apabila faktor – faktor ini memadai,

orang tidak akan merasa kecewa ; namun mereka pun tidak pula merasa puas. Untuk memotivasi orang di tempat kerja mereka, Herzberg menyarankan untuk menekankan motivator – motivator, yakni faktor – faktor yang meningkatkan kepuasan kerja.

b. Teori Motivasi Proses

- Teori Motivasi Pengharapan Vroom

Teori ini dikemukakan Victor Vroom, menurut teori ini, bahwa keinginan seseorang untuk menghasilkan sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsinya atas tindakan – tindakan untuk mencapai tujuan tersebut, oleh sebab itu, bila ingin memotivasi seseorang, kepadanya perlu diberikan pengertian tentang tujuan pribadi, hubungan usaha dan tindakan, antara tindakan dan hasil, dan akhirnya antara hasil dan kepuasan karena tercapainya tujuan pribadi. Apabila digambarkan, maka teori Vroom, sebagai berikut :⁴⁸



Gambar II.4
Teori Motivasi Proses

Sumber Buku Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*, JKT , Ghalia Indonesia, 1987, hal 192

⁴⁸ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*, (JKT , Ghalia Indonesia, 1987), hal 192

- Teori Keadilan dari Adam

Inti dari teori keadilan ialah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori didasarkan pada asumsi bahwa orang – orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam perusahaan. Individu bekerja untuk mendapat tukaran imbalan organisasi.

Ada empat ukuran penting dalam teori ini :

1. Orang : individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil.
2. Perbandingan dengan orang lain : setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh orang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan.
3. Masukan : karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan
4. Perolehan : apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya (penghargaan, tunjangan, Upah)

Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan melalui usaha dengan perolehan (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan; rasio antara masukan dengan perolehan orang mungkin lebih besar atau kurang dibanding dengan rasio yang lainnya
Teori keadilan menyarankan sejumlah cara yang dapat digunakan untuk memulihkan rasa keadilan ;

- perubahan masukan. Karyawan dapat menentukan bahwa ia akan mempergunakan lebih sedikit waktu atau usaha untuk pekerjaan
- perubahan keluaran. Karyawan dapat menentukan untuk memproduksi unit lebih banyak karena penerapan rencana upah per potong.
- Perubahan sikap. Daripada mengubah masukan atau keluaran, karyawan dapat bersungguh – sungguh mengubah sikapnya. Daripada mengubah masukan atau keluaran, karyawan dapat bersungguh – sungguh mengubah sikapnya. Daripada benar – benar mempergunakan lebih banyak waktu dalam pekerjaan, karyawan dapat memutuskan bahwa ” saya mempergunakan waktu secukupnya” untuk memberi sumbangan yang baik
- Mengubah / mengganti orang yang jadi pembanding. Orang yang jadi pembanding dapat diubah dengan membuat perbandingan dengan rasio masukan / keluaran dari beberapa orang lainnya. Perubahan ini dapat memulihkan keadilan.
- Mengubah masukan atau keluaran dari orang yang dijadikan pembanding. Jika orang yang jadi pembanding adalah rekan kerja, mungkin dapat dicoba mengubah masukan atau keluaran dari orang yang menjadi rekan sekerja tersebut.

- Mengubah situasi. Keluar dari pekerjaan tersebut akan mengubah perasaan tidak – adil. Juga ada kemungkinan beralih tugas untuk keluar dari situasi yang tidak adil tersebut.⁴⁹

- Teori Penentuan Tujuan

Teori ini memfokuskan pada proses penetapan tujuan sendiri, psikolog Edwin Locke berpendapat bahwa kecenderungan manusia untuk menetapkan dan berusaha mencapai suatu tujuan akan terjadi jika manusia memahami dan menerima tujuan tertentu yang telah ditetapkan jika karyawan tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, maka ia tidak akan mau (tidak akan termotivasi) bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Jika tujuan tersebut cukup spesifik dan menantang, tujuan tersebut dapat menjadi faktor pemotivasi yang efektif baik untuk individu maupun untuk kelompok. Motivasi juga akan semakin meningkat apabila individu dilibatkan atau berpartisipasi dalam penentuan tujuan. Umpan balik yang akurat dan cepat juga bermanfaat dan didapatkan untuk mendorong motivasi kerja untuk mencapai tujuan tertentu.⁵⁰

- Teori X dan Y

Teori X dan Y merupakan hasil karya McGregor, yang dituangkannya ke dalam sebuah buku dengan judul *The Human Side of Enterprise*. McGregor melalui teorinya itu berusaha menonjolkan sisi peranan

⁴⁹ James L Gibson, John M Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., ORGANISASI (Prilaku, Struktur & Proses), Terjemahan Agus Dharma, SH, M.ed, Jakarta, Erlangga, 1993, Hal 183 - 186

⁵⁰ Mamduh. M. Hanafi, *Manajemen*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN, 2003, Hal 318

sentral yang dimainkan manusia dalam organisasi. Inti dari teori McGregor terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yakni:

- a. Teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif.
- b. Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

McGregor menekankan bahwa cara yang digunakan oleh para manajer dalam memperlakukan para bawahannya sangat tergantung pada asumsi yang digunakan tentang ciri-ciri berdasarkan kedua klasifikasi tersebut.

Teori X mengatakan bahwa para manajer menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri, seperti:

- a. Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja
- b. Para pekerja harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan berbagai tindakan punitif agar tujuan organisasi tercapai
- c. Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggungjawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu
- d. Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan diatas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidaka akan menunjukkan keinginan atau ambisinya untuk maju.

Sebaliknya, menurut teori Y, para manajer menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri, seperti:

- a. Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain
- b. Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
- c. Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggungjawab yang lebih besar.
- d. Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggungjawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggungjawab orang-orang yang menduduki jabatan manjerial.⁵¹

4. Faktor – Faktor Motivasi kerja

Faktor motivasi wortel dan cemeti merupakan contoh dari pendekatan motivasi tradisional, namun pada masa sekarang ini orang jarang mendengar ungkapan, karena faktor motivasi “ Wortel dan Cemeti “, Karena pada masa sekarang ini pendekatan motivasi lebih berorientasi pada model manusia. Ungkapan “ Wortel dan Cemeti “ tentu saja merupakan kiasan dari penggunaan imbalan (Reward) dan hukuman (Penalty) untuk menimbulkan perilaku yang diinginkan dan ungkapan itu berasal dari cerita lama yang mengejarkan bahwa cara terbaik untuk memacu keledai adalah dengan mengikut wortel pada ujung

⁵¹ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen*, (Yogyakarta, Andi Off Set, 1995), hal 192

cemeti dan menggoyang – goyangkannya di luar jangkauan keledai itu.⁵² Pendekatan wortel dan cemeti ini tidak berpengaruh pada saat ini karena banyak penelitian membuktikan bahwa yang diinginkan karyawan dalam bekerja bukan hanya reward melainkan lebih itu. Hal tersebut didukung oleh penelitian Frederick Herzberg yang merumuskan faktor - faktor motivasi menjadi dua *cluster* yang nantinya bermuara kepada kepuasan dan ketidak puasan dalam bekerja , yaitu faktor motivator yang berhubungan dengan isi tugas yang dilaksanakan dan cluster kedua adalah faktor hygiene yaitu faktor yang ada di luar pekerjaan termasuk lingkungan pekerjaan. Faktor motivasi dari Herzberg juga dikenal dengan faktor motivasi *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Imbalan – imbalan intrinsik merupakan bagian integral dari tugas yang dihadapi dan mereka ditentukan oleh individu yang melaksanakan tugas tersebut (misalnya suatu perasaan keberhasilan dalam hal melaksanakan tugas tertentu yang sangat menarik dan menantang), sedangkan faktor ekstrinsik merupakan imbalan – imbalan yang tidak tergantung pada tugas yang dilaksanakan dan mereka dikendalikan oleh pihak lain (upah / gaji, promosi – promosi, pujian – pujian dan sebagainya).⁵³

Hasil penelitian dan analisis faktor motivasi umumnya menekan pentingnya untuk membuat pekerjaan bermanfaat dan berarti. Hal ini berlaku bagi semua manajer dan pegawai biasa serta konsisten dengan teori motivasi Herzberg, di mana faktor – faktor seperti tantangan, prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab dipandang sebagai motivator yang sesungguhnya. Meskipun teori Herzberg,

⁵² Harold Koonts, Cyril O'Donnel dan Heinz Welrich, *Manajemen edisi ke delapan*, (Jakarta Erlangga, 1996), hal 117

⁵³ J. Winardi, *Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen*, (Bandung, Raja Grafindo Persada, 2004), hal 61

seperti yang telah dibicarakan sebelumnya, tidak diterima dengan mulus tanpa tantangan, tetapi teori itu telah menimbulkan minat yang luas di Amerika Serikat dan di luar negeri dalam upaya pengembangan cara untuk memperkaya isi pekerjaan, terutama sekali bagi para pegawai bukan pimpinan.⁵⁴

Maka isi dari faktor - faktor intrinsik dan ekstrinsik yang ditemukan dan dikembangkan oleh Frederich Herzberg adalah , Faktor – faktor Intrinsik (Motivator) , faktor ini dapat menimbulkan kepuasan ;

- Pekerjaan – Pekerjaan yang memberikan prestasi
- Pengakuan
- Kerja itu sendiri
- Tanggung jawab
- Kemajuan karir dan pengembangan karir.

Faktor – faktor Ekstrinsik (Hygiene) faktor ini tidak dapat memberikan kepuasan namun hanya bersifat penyehat saja dalam bekerja dan bersifat mempertahankan karyawan saja ;

- Kebijakan - kebijakan administrasi
- Supervisi
- Gaji
- Hubungan kerja
- Kondisi kerja
- Keamanan kerja⁵⁵

⁵⁴ Harold Koonts, Cyril O'Donnell dan Heinz Welrich, *Manajemen edisi ke delapan*, (Jakarta Erlangga, 1996), hal 132

⁵⁵ *Opcit* , J Winardi, hal 89

Teori – teori motivasi nantinya akan memberi rumusan tentang motivator dan kebutuhan karyawan yang nantinya akan memudahkan pimpinan / manajer dalam mengelola sumber daya manusia, maka faktor – faktor motivator dibawah ini merupakan rumusan dari teori – teori motivasi secara garis besarnya ;

1. Tantangan : kebutuhan tentang sesuatu yang unik dan mengerjakan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh orang lain.
2. Kebebasan : kebutuhan akan kebebasan untuk menimbang – nimbang
3. Pengakuan : kebutuhan untuk menyatakan dirinya bernilai kepada rekan sekerja dan sekeluarga.
4. Partisipasi : Kebutuhan untuk mengetahui tentang apa dan mengapa sesuatu terjadi dan ada peluang untuk mempengaruhinya.
5. Hasil yang dicapai : kebutuhan untuk mengetahui bahwa upaya dan tenaga menggambarkan langkah maju menuju tujuan jangka panjang
6. Pembaharuan : kebutuhan agar gagasan saran –saran dan usulan –usulan diterima dan dipakai.
7. Perluasan tugas : kebutuhan untuk menghindari kebosanan dan kelelahan

8. Perayaan tugas : kebutuhan menyadari penugasan – penugasan merupakan jenjang ke arah kemajuan dalam organisasi
9. Keutuhan : Kebutuhan untuk mengetahui kontribusi tugasnya terhadap organisasi keseluruhan.
10. Perkembangan : Kebutuhan akan pekerjaan yang menggairahkan dan membangkitkan minat yang kuat.⁵⁶

E. Persepsi

Persepsi pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya. Kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi.⁵⁷

Selain itu menurut Herbet 1976, Persepsi adalah sebuah proses yang bersifat otomatis dan bekerja dengan cara yang hampir serupa pada masing-masing individu secara tipikal menghasilkan persepsi-persepsi yang berbeda-beda. Persepsi seseorang tentang situasi tertentu atau pesan tertentu menjadi landasan berdasarkan apa ia berperilaku Pentingnya persepsi pada perilaku keorganisasian, dapat kita

⁵⁶ Susilo Martoyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE, 1996), hal 161

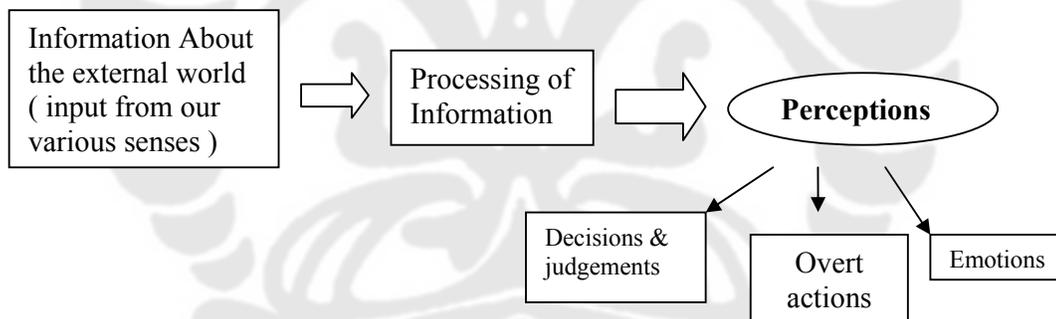
⁵⁷ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Penerbit CV Rajawali, 1986), Hal 135

tunjukkan melalui analogi tentang persepsi terhadap konsep kita tentang komunikasi efektif.⁵⁸

Perkembangan selanjutnya oleh Robert A. Baron dan Jerald Greenberg dalam bukunya *Behavior in Organization* yang mengemukakan dan menggambarkan proses persepsi, ;

*Perception is understanding the world in which we live. We behave on the basis of what we perceive reality to be, not necessarily on the basis of what reality actually is. Simply, we receive information, we assemble it and interpret it into a meaningful experience unique to ourselves.*⁵⁹

*The existence of such differences in outlook or perspective underscores the following point ; contrary to what common sense suggests, we do not know the world around us in a simple or direct manner. Rather, we actively construct a picture or representation of it through an active and complex process. More formally, perception can be defined as the process through which we select, organize, and interpret information brought to us by our senses in order to understand the world around us.*⁶⁰



Gambar II.5
Perceptions : A Key Process In Human Behavior
Sumber Buku Robert A. Baron, Jerald Greenberg, *Behavior In Organization*, Massachusetts, Needham Heights, 1989, Hal 116

Dari definisi – definisi tentang persepsi diatas ternyata manusia dalam mengorganisasikan, menafsirkan, dan memberi arti kepada suatu rangsangan

⁵⁸ J. Winardi, *Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen*, (Jakarta, PT RajaGrafindo, 2004), Hal 46

⁵⁹ Alan.H. Anderson & Anna Kyprianou, *Effective Organizational Behaviour*, (Cambridge, Massachusetts, Blackwell Publisher, 1994), Hal 43

⁶⁰ Robert A. Baron, Jerald Greenberg, *Behavior In Organization*, (Massachusetts, Needham Heights, 1989), Hal 116

selalu menggunakan inderanya, yaitu melalui proses mendengar, melihat, merasa, meraba, dan mencium, yang dapat terjadi terpisah – pisah atau serentak. Intensitas dan tingkat penggunaan indera akan mempengaruhi pula tingkat kepekaan seseorang dan ini kemudian turut mempengaruhi persepsi, proses belajar, dan pemecahan masalah dari seseorang.⁶¹

Berdasarkan rumusan mengenai persepsi diatas maka dapat diungkapkan bahwa persepsi adalah proses kognitif melalui indra yang dimiliki setiap orang dalam menerima informasi lalu mencoba untuk memahaminya, menafsirkannya, lalu mengorganisasikannya dan menginterpretasikannya ke dalam bentuk tindakan. Dalam organisasi persepsi antara satu anggota organisasi dengan anggota organisasi lainnya pasti berbeda, pada akhirnya persepsi anggota organisasi akan membentuk motivasi kerja dari masing – masing anggota organisasi.

C. Operasionalisasi Konsep

Meskipun ada beberapa kritik namun teori Herzberg ini banyak dibaca dan diterima luas, khususnya di organisasi – organisasi. Jika teori maslow mendasarkan atas kebutuhan hidup manusia selama 24 jam sehari – hari, sedangkan teori herzberg

mendasarkan hanya pada lingkungan kerja, maka dalam penelitian kali ini penulis menggunakan Teori Herzberg sebagai dimensi dari motivasi kerja.

⁶¹ Adam I. Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung, Sinar Baru, 1989), Hal 47

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI KERJA
DI PT. EMS INDOAPPLIANCES**

KONSEP	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
Persepsi Karyawan Terhadap Motivasi Kerja	Motivasi Kerja	Faktor Intrinsik (Motivator)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengakuan <ul style="list-style-type: none"> ○ Memberikan pujian atas hasil kerja ○ Penghargaan atas hasil kerja ▪ Prestasi Kerja <ul style="list-style-type: none"> ○ Pekerjaan memberikan prestasi ▪ Kerja Itu Sendiri <ul style="list-style-type: none"> ○ Pekerjaan yang tidak rutin, menarik dan menantang ○ Membutuhkan Inovasi dan kreatifitas ▪ Tanggung Jawab <ul style="list-style-type: none"> ○ Pekerjaan yang memberikan tanggung jawab yang luas & penuh dari atasan. ○ Wewenang pengambilan keputusan ▪ Promosi dan Pengembangan Kerja <ul style="list-style-type: none"> ○ Jenjang karir yang jelas ○ Kesempatan promosi dan rotasi ○ Pelatihan dan training 	Ordinal
		Faktor Ekstrinsik (Hygiene)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebijakan Administrasi Perusahaan <ul style="list-style-type: none"> ○ Keterbukaan perusahaan dalam kebijakan perusahaan. ○ Kebijakan administrasi tidak terlalu kaku 	

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengawasan / Supervisi <ul style="list-style-type: none"> ○ Rentang pengawasan yang tidak ketat ○ Komunikasi yang efektif <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kondisi Kerja <ul style="list-style-type: none"> ○ Kantor yang strategis. ○ Peralatan dan perlengkapan yang lengkap. ○ Suhu dan penerangan yang baik. ○ Fasilitas yang kantor yang lengkap <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hubungan Kerja <ul style="list-style-type: none"> ○ Hubungan dengan rekan kerja yang terjalin dengan baik <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gaji <ul style="list-style-type: none"> ○ Besar gaji pokok ○ Tunjangan ○ insentif <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keamanan Kerja <ul style="list-style-type: none"> ○ Status karyawan ○ Jaminan pemutusan hubungan kerja ○ Jaminan pensiun 	
--	--	--	--	--

Sumber :

- ✓ J.Winardi, *Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2001), hlm 87.

D. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif peneliti harus mendefinisikan variabel penelitian, mengembangkan instrumen, mengumpulkan data, melakukan analisis atas temuan, melakukan generalisasi dengan cara pengukuran yang sangat hati – hati dan objektif.⁶² Untuk kelengkapan data maka penulis menggunakan data kualitatif sebagai pendukung data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dari pengukuran langsung maupun dari angka – angka yang diperoleh dengan mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif.⁶³

2. Jenis Penelitian

Disesuaikan dengan macam dan tujuan dari penelitian, maka desain penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu⁶⁴. Berdasarkan dimensi waktunya, penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional*, yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu.⁶⁵ Penelitian dilakukan pada bulan april 2008 sampai dengan juni 2008. Data yang dikumpulkan dalam

⁶² Husein Umar, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2008), Hal 3

⁶³ Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2005), Hal 16

⁶⁴ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), Hal 92.

⁶⁵ Bambang Prasetyo & Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2005), Hal 42.

penelitian ini berada pada suatu waktu tertentu dan menggambarkan keadaan pada waktu tersebut.

3. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian harus menggunakan data, maka data perlu untuk dikelompokkan terlebih dahulu sebelum dipakai dalam proses analisis.⁶⁶, maka dalam penelitian ini data dikelompokkan menjadi

1) Data Primer

Data Primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.⁶⁷, Data primer dalam penelitian ini terdiri dari ;

a. Kuesioner

Yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang ditujukan kepada karyawan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti guna mendapatkan informasi yang diperlukan.

b. Wawancara (*Interview*)

Penulis mengadakan tanya jawab secara langsung dengan PT EMS INDOAPPLIANCES, tentang berbagai persoalan yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yaitu, mengenai

⁶⁶ Husein Umar, *Op Cit*, Hal 99

⁶⁷ *Ibid*

motivasi. Wawancara dilakukan pada beberapa informan yang terkait dengan permasalahan penelitian, yaitu Komisaris, *Bussiness Unit Manager, Product Manager, General Manager Bussiness Unit Commercial 1, Corporate & Import Officer, Corporate Image Support Officer, Receptionist, Sales Engineer, Sekretaris, Marketing Staff Bussiness Unit, Accounting Staff* PT. EMS Indoappliances.

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel – tabel atau diagram – diagram.⁶⁸ Keuntungan dari pemanfaatan data yang tersedia adalah bahwa : peneliti tidak terlibat lagi dalam mengusahakan dana untuk penelitian lapangan, merekrut dan melatih pewawancara, menentukan sampel dan mengumpulkan data di lapangan yang banyak memakan energi dan waktu.⁶⁹, Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini antara lain ;

1) Studi Pustaka

merupakan teknik pengumpulan data dengan cara membaca buku-buku atau literatur sebagai referensi untuk mendapatkan

⁶⁸ *Ibid*, 100

⁶⁹ Masri Singarimbun, Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta, LP3ES, 2006), Hal

keterangan secara tertulis sebagai bahan masukan penelitian yang tidak terdapat pada objek yang diteliti.

2) Data Perusahaan

Yaitu berupa profil perusahaan secara umum dan sejarah perusahaan yang di peroleh dari website PT. EMS Indoappliances.

4. Populasi dan Sampel

Populasi ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri – cirinya akan diduga.⁷⁰ Setiap populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel, maka dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT EMS Indoappliances. Sampel adalah bagian dari populasi, dengan meneliti sebagian dari populasi, kita mengharapkan bahwa hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Untuk menetapkan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin, rumus Slovin digunakan untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan, berikut adalah rumus Slovin :

$$n > \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi, misalnya 10%⁷¹

⁷⁰ *Ibid*, 152

⁷¹ Husein Umar, *Desain Penelitian MSDM dan Prilaku Karyawan*, (Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, 2008), Hal 65

Pemakaian rumus diatas mempunyai asumsi bahwa populasi berdistribusi normal. Untuk batas kesalahan maka dalam rumus ini digunakan pendapat Gay, yang menyatakan bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan pada desain penelitian yang digunakan untuk metode deskriptif, minimal 10 %.⁷²

Maka jika menggunakan rumus solvin sampel yang diambil adalah $n > 38$ orang, jadi untuk sampel yang digunakan minimal 38 orang karyawan PT. EMS Indoappliances. Diketahui bahwa populasi dari PT. EMS Indoappliances adalah 62 orang, maka sampel yang diambil dengan menggunakan rumus Slovin adalah, sebagai berikut ;

$$\begin{aligned} n &> \frac{62}{1 + 62 (10\%)^2} \\ &= 38,271, \text{ Jika dibulatkan } 38 \end{aligned}$$

Setelah jumlah sampel ditetapkan , selanjutnya adalah menentukan pengambilan sampel dengan cara membagikan kuesioner pada responden yaitu karyawan PT. EMS Indoappliances. Peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan cara *pengambilan sampel probabilita*, yaitu suatu metode pemilihan sampel, dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dalam pengambilan sampel probabilita, cara yang dipilih adalah dengan *simple random sampling* yaitu cara acak

⁷² Husein Umar, *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*,(Jakarta,Gramedia Pustaka utama,2005), hal 108

seederhana dengan cara undian⁷³, cara undian yaitu dengan memberi nomor – nomor pada seluruh anggota populasi , lalu secara acak dipilih nomor – nomor yang sesuai dengan banyaknya jumlah sampel yang dibutuhkan.⁷⁴

5. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini maka penulis melakukan analisis univariat, suatu analisis yang dilakukan terhadap sebuah variabel, alat analisis yang digunakan adalah tabel distribusi frekuensi.⁷⁵ fungsi dari tabel frekuensi adalah ; (1) mengecek apakah jawaban responden atas satu pertanyaan adalah konsisten dengan jawaban atas pertanyaan lainnya, (2) mendapatkan deskripsi ciri atau karakteristik responden atas dasar analisa satu variabel tertentu, (3) mempelajari distribusi variabel – variabel penelitian, (4) menentukan klasifikasi yang paling baik untuk tabulasi silang.⁷⁶

Untuk mengukur variabel dalam penelitian, Penulis mengukur menggunakan pengukuran indeks dengan tingkat pengukuran skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Skala likert berisi pernyataan sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu.⁷⁷ Dan untuk keperluan analisis penelitian kuantitatif, dengan skala likert, maka jawaban dari questioner dapat diberi skor sebagai berikut :

⁷³ *Opcit* , 169

⁷⁴ Husein Umar, *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*,(Jakarta,Gramedia Pustaka utama,2005), hal 112

⁷⁵ *Ibid*, hal 90

⁷⁶ Masri Singarimbun,Sofian Effendi, *Metode PenelitianSurvai*,(Jakarta,LP3ES,2006),Hal 266

⁷⁷ *Op cit* , Hal 110

Tabel II.1
Nilai

Kategori Jawaban	Skors
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Kountur, Ronny, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, , 2003, hal 108

Untuk kategori persepsi karyawan dibentuk berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban questioner responden. Pada kedua nilai indeks tersebut, peneliti membentuk 5 (lima) kategori persepsi karyawan berdasarkan rentang skala yang ada. Rentang skala didapatkan dengan rumus sebagai berikut⁷⁸

$$\text{Rentang Skala} = \frac{m - n}{b}$$

Dimana, m = Nilai Indeks Tertinggi

n = Nilai Indeks Terendah

b = Banyaknya kelas yang dibentuk, yaitu 5 kelas dari sangat baik sampai sangat buruk.

Setelah didapatkan rentang skalanya, lalu dilihat dimana frekuensi terbesarnya dan modulusnya. Kategori dikonfersikan menjadi Sangat Baik (SB), Baik (B), Kurang Baik (KB), Tidak Baik (TB) dan Sangat Tidak Baik (STB).

⁷⁸ Bilson Simamora, *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama,2004), hal 130 – 131.