

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen**

Menurut Marry Parker Foller dalam Handoko (1999), pengertian manajemen yang didefinisikan sebagai proses kegiatan untuk dapat mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain. Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Sihotang, 2007)

#### **2.2. Manajemen Sumber daya Manusia**

Pada hakikatnya manajemen sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan, pemerintahan, dan organisasi yang bersangkutan. (Sihotang, 2007)

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan atau organisasi, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan Dessler (1998) menterjemahkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah 'sebagai suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

### 2.3. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yakni *movere*, yang berarti menggerakkan (*to move*). Motivasi juga mempunyai arti kata lainnya yaitu berasal dari kata *motivation*, yang artinya dorongan dari dalam diri, sedangkan *to motivate* artinya mendorong untuk berperilaku. (Sihotang, 2007)

Mengingat banyak ahli psikologi menggunakan titik tolak dari istilah motivasi yang berbeda-beda sehingga dapat mempengaruhi pengertian motivasi itu sendiri. Berikut ini pengertian Motivasi dari berbagai ahli :

1. Drs. Malayu Hasibuan  
Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.
2. Prof. Dr. Sondang Siagian  
Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Harold Koontz  
*“Motivation refers to drive and effort to satisfy a want or goal”*  
Dalam artian, motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.
4. Wayne F. Cascio  
*“Motivation is a force that result from an individual’s desire to satisfy there needs (e.g. hunger, thirst, sosial approval)”*.  
Dalam artian, motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya rasa lapar, haus dan bermasyarakat).
5. Bernard Berelson dan Gray A. Steiner  
*“A motive is an inner state that energizes, actives or moves and that direct or channels behavior toward goals”*.

Dalam artian, sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.

6. American Encyclopedia

*“Motivation is that predisposition (it self the subject of much controversy) within the individual which arouses sustain and direct his behavior”.*

Dalam artian, motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkit topangan dan mengarahkan tindak tanduknya.

7. Merle J. Moskowitz

*“Motivation is usually defined the initiatif and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior”.*

8. IG Wursanto

Motivasi adalah alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu.

Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar diri manusia, faktor ini dapat berupa gaya kepemimpinan seorang atasan, dorongan atau bimbingan seseorang atasan, perkembangan situasi dan sebagainya.

9. T. Hani Handoko

Motivasi merupakan keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kenyataan tertentu untuk mencapai tujuan dalam hal pemuasan dirinya.

10. J. Ravianto

Motivasi adalah suatu semangat yang timbul dari dalam diri untuk berperan serta secara aktif dalam suatu proses produksi, dan bagi seorang karyawan motivasi akan sangat ditentukan oleh jenis motivatornya.

Dari seluruh pengertian motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, maka dapat disimpulkan oleh penulis bahwa motivasi adalah proses psikologi dalam diri seseorang yang mengarahkan perilakunya dalam usaha untuk mencapai tujuan tertentu.

#### 2.4. Aspek Motivasi

Aspek motivasi terdapat 2 jenis, yaitu aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis. Aspek aktif/dinamis yaitu motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan aspek pasif/statis yaitu motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu kearah tujuan yang diinginkan.

DR. David Mc. Clelland mengemukakan pola motivasi sebagai berikut :

1. *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
4. *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

#### 2.5. Model Motivasi

Terdapat tiga model motivasi yang sering digunakan dalam organisasi didasarkan atas urutan pemunculannya (Handoko, 1999), yaitu sebagai berikut :

1. Model Tradisional  
Model ini menyatakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya.
2. Model Hubungan Manusia  
Model ini menyatakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan

keaktivitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula.

Menurut Sihotang (2007) menjelaskan bahwa pada model ini hubungan kontak sosial karyawan sangat penting peranannya untuk memotivasi kerja karyawan tanpa mengurangi faktor pentingnya imbalan keuangan atau upah. Para manajer memotivasi para karyawan dengan cara memperkenalkan mereka pada kontak sosial, saling berbagi antar sesama pekerja, memberikan kebebasan untuk mengambil keputusan di dalam menjalankan pekerjaan mereka dan mengurangi pengawasan yang terlalu ketat dan kaku yang sering membuat pekerja kehilangan kreativitasnya.

### 3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang, ataupun keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerja yang baik.

Menurut Hasibuan (2007), mengatakan bahwa pada model ini karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/ barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi yang baik karena merasa puas, melainkan karena merasa termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

#### 2.6. Tujuan Pemberian Motivasi (Menurut Hasibuan, 1996)

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan

7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

## **2.7. Teori Motivasi**

Sejumlah teori motivasi telah dikembangkan para ilmuwan untuk membahas motivasi pekerja di dalam berbagai organisasi kerja. teori motivasi kerja memfokuskan kepada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan dalam suatu institusi atau organisasi tertentu. Teori-teori tersebut dapat dikelompokkan kepada dua jenis kelompok yaitu :

1. Teori Content (Isi)
2. Teori Proses

### **2.7.1. Teori Content (Isi)**

Teori ini mendasarkan pendekatannya pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun non materiil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Beberapa Teori Content yang cukup dikenal antara lain :

1. Teori Motivasi Klasik
2. Teori ERG (Existence, Relatedness and Growth)
3. Maslow's Need Hierarchy Theory
4. Herzberg's Two Factor Theory
5. Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory
6. Teori Motivasi Douglas Mc. Gregor

### 2.7.1.1. Teori Motivasi Klasik

Teori Motivasi Klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor. Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diterima oleh karyawan cukup besar. Pada intinya, jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat kerja mereka akan meningkat. (Hasibuan, 1996)

### 2.7.1.2. Maslow's Need Hierarchy Theory

Maslow's Need Hierarchy Theory atau A Theory of Human Motivation, dikemukakan oleh A.H.Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari "Human Science Theory" Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa materiil dan non materiil.

Kebutuhan manusia meliputi 5 bagian dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dimulai dari pemenuhan kebutuhan fisiologis sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri. Hal tersebut dapat dilihat pada tingkatan atau hirarki kebutuhan berikut ini :

1. *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisiologi), adalah kebutuhan yang terendah dari hierarki Maslow, meliputi pemenuhan kebutuhan biologi, seperti air, udara, makan dan tempat perlindungan. Untuk memenuhi kebutuhan dasar tersebut, organisasi harus mempersembahkan imbalan yang layak kepada karyawannya, waktu istirahat yang cukup teratur, dan lingkungan kerja yang nyaman. Bahkan beberapa organisasi menyediakan tempat latihan olah raga untuk seluruh karyawannya, karena dengan menyediakan fasilitas yang menunjang dapat membawa pengaruh yang baik kepada kesehatan fisik karyawan. (Winardi, 2001)
2. *Safety and Security Needs* (Kebutuhan Keamanan), kebutuhan ini akan terpenuhi jika kebutuhan fisiologis telah terpenuhi. Kebutuhan akan rasa

- aman meliputi rasa aman akan kepastian kontrak pekerjaan, terhindar dari kecelakaan, cedera dan kerugian harta benda. Organisasi dapat memberikan kepada karyawannya perasaan aman yang meliputi asuransi kesehatan, tabungan, pensiun dan kepastian nasib yang tercantum dalam kontrak kerja.
3. *Affiliation or Acceptance Needs* (Kebutuhan Sosial), sebagai makhluk sosial manusia senang untuk membentuk kelompok, mencari teman baru dan berusaha untuk disenangi di dalam lingkungannya. Organisasi dikatakan baik, apabila selalu menikutsertakan karyawannya dalam partisipasi sosial seperti bekerja dalam kelompok yang kompatibel, supervisi yang terarah, perayaan yang dilakukan di lingkungan organisasi dan kompetisi yang sehat untuk maju.
  4. *Esteem or Status or Needs* (Kebutuhan Prestise), kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai symbol status. Misalnya memakai dasi untuk membedakan seorang pimpinan dengan anak buahnya dan yang lainnya.
  5. *Self Actualization* (Aktualisasi Diri), setelah terpenuhinya keempat tingkat kebutuhan sebelumnya, maka individu akan cenderung memusatkan perhatian mereka kepada kebutuhan agar dapat mengaktualisasikan diri sendiri, dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan yang nyata. (Hasibuan, 1996)

### 2.7.1.3. Teori ERG

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori klasik Maslow (1943) yang menyebutkan bahwa pemenuhan kebutuhan manusia berlangsung secara bertahap yang dimulai pada pemenuhan kebutuhan dasar (fisiologis) hingga tercapainya aktualisasi diri. Alderfer (1972) berpendapat bahwa kebutuhan manusia yang sangat beragam berimbang terhadap pemenuhan kebutuhan yang berjalan secara simultan, dalam artian selama manusia berusaha memenuhi kebutuhan fisiologis, seseorang juga dapat menciptakan rasa keamanan dan



kenyamanan, merasa dihargai, memerlukan teman dalam bersosialisasi serta ingin berkembang. Alderfer sebagai pencetus teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*), mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

1. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*), identik dengan teori klasik Maslow (1943) hirarki pertama yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan keamanan. Kebutuhan akan eksistensi dapat dipenuhi dengan pembayaran gaji, pemberian tunjangan, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*), senada dengan hirarki Maslow, yaitu kebutuhan sosial dan kebutuhan prestise. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan kebutuhan memiliki, mengadakan hubungan sosial dan keanggotaan kelompok yang melibatkan karyawan, keluarga, dan teman.
3. Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*), serupa dengan hirarki Maslow yaitu aktualisasi diri (*self actualization*). Kebutuhan ini merupakan keinginan dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. (Hasibuan, 1996)

#### **2.7.1.4. Herzberg's Two Factor Theory**

Herzberg's Two Factor Theory atau Teori Motivasi Dua faktor atau Teori Motivasi Kesehatan atau Faktor Higienis dicetuskan oleh Herzberg (1959) serta Newstrom dan Davis (1997). Beliau melakukan penelitian kepada beberapa karyawan dengan menanyakan "apa saja yang anda harapkan tentang pekerjaan anda, serta gambarkan secara detail situasi yang anda anggap baik atau buruk". Dari hasil penelitian tersebut didapat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja mereka, kemudian Herzberg memunculkan teori tentang motivasi kerja, yang dikenal dengan Teori Motivasi Hygiene. (Winardi, 2001)

Menurut Sihotang (2007) yang menjelaskan, Herzberg percaya bahwa individu berhubungan erat dengan pekerjaannya, individu itu pula yang menentukan sukses atau tidaknya. Herzberg menyatakan bahwa seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi dua faktor yang menjadi kebutuhan,

sehingga sering kali dikenal dengan “Teori Dua Faktor”, yaitu *Motivation Factor* (motivator), dan *Maintenance Factor (Hygiene factor)*.

1. *Motivation Factors* (motivator)

*Motivation Factors* atau motivator adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi atau motivator sering juga disebut sebagai faktor intrinsik dari lingkungan kerja, sehingga sangat perlu dirangsang dengan faktor psikologis dan pendewasaan seseorang, yang terdiri dari :

- a. Pencapaian (*Achievement*), kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dan untuk memberikan nilai yang berharga pada karyawannya.
- b. Pengakuan (*Recognition*), penghargaan terhadap kerja keras.
- c. Tanggung Jawab (*Responsibility*), penyesuaian terhadap tugas baru dan tanggung jawab termasuk perluasan atau penambahan tugas atau diberikan suatu wewenang.
- d. Pengembangan (*Advancement*), kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dalam organisasi sebagai hasil dari performa kerja.
- e. Pekerjaan itu sendiri (*The Work it Self*), kesempatan untuk mengekspresikan diri, memiliki kepuasan pribadi dalam bekerja dan tantangan kerja.

Menurut Hasibuan (1996), *motivation factors* adalah faktor motivator 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 saja kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya.

2. *Maintenance Factor* (Hygiene factor)

Faktor maintenance atau faktor Hygiene (pemeliharaan) merupakan penyebab ketidaknyamanan (*unhappiness*) dalam bekerja. Faktor ini lebih dominan berasal dari luar lingkungan (ekstrinsik). Faktor Hygiene ini bila dipenuhi tidak akan berpengaruh pada motivasi kerja, akan tetapi jika faktor ini tidak

terpenuhi akan timbul ketidakpuasan kerja dan akan menimbulkan keluhan-keluhan dari karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Pendapatan (*Salary*) : gaji yang memadai, manfaat yang didapatkan dari penghasilan tersebut.
- b. Keamanan kerja (*Job Security*) : Hak istimewa, sanksi dan hukuman.
- c. Kondisi kerja (*Working Condition*) : Pencahayaan, ventilasi, dan pengaturan jam kerja.
- d. Status : gelar jabatan dan simbol Jabatan.
- e. Kebijakan Organisasi (*Company Policies*) : Keadilan terhadap kebijakan yang dibuat oleh perusahaan.
- f. Hubungan dengan Rekan kerja.
- g. Supervisi

Teori motivasi hygiene berhubungan erat dengan lingkungan kerja secara keseluruhan dengan meniadakan kebutuhan pribadi, hal ini bertentangan dengan teori Maslow (1943) yang menyoroti seluruh aspek kebutuhan manusia meliputi faktor intrinsik dan ekstrinsik.

#### **2.7.1.5. Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory**

Teori Mc. Clelland ini disebut dengan *Achievement Motivation Theory* atau teori prestasi. Mc. Clelland menyatakan bahwa pada hakekatnya manusia memiliki kemampuan untuk berprestasi dan cenderung melakukannya untuk kepuasan dirinya sendiri. Ia percaya bahwa kebutuhan untuk berprestasi merupakan hal yang sangat penting diatas kepentingan lainnya.

Ia mengamati beberapa personil untuk menggambarkan mengenai apa yang dilihat dalam lingkungan kerjanya serta menuangkan perasaanya dalam sebuah kertas. Dari penelitian tersebut, kemudian dapat ditarik kesimpulan oleh Mc. Clelland mengenai kebutuhan individu yang menyebabkan manusia berperilaku tertentu, kebutuhan tersebut antara lain :

1. Kebutuhan untuk berprestasi atau *Need for Achievement* (n Ach), merupakan keinginan untuk berperilaku dan mendapatkan yang terbaik serta mampu memecahkan masalah.

2. Kebutuhan untuk afiliasi atau *Need for Affiliation* (n Aff), merupakan keinginan untuk berteman dan menjalin hubungan yang hangat dan erat dengan orang lain. Sehingga karyawan dengan tipe seperti ini memiliki pengertian yang sangat tinggi kepada orang lain dan motivasi tinggi dalam bersahabat.
3. Kebutuhan untuk kekuasaan atau *Need for Power* (n Power), merupakan keinginan untuk mengontrol, memimpin dan mempengaruhi perilakunya sendiri. Karyawan dengan tipe seperti ini justru senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya dan cenderung lebih peduli kepada kebanggaan, prestise, dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain, sehingga ia cenderung bekerja lebih efisien dan lebih baik dari waktu ke waktu.

#### **2.7.1.6. Teori Motivasi Douglas Mc. Gregor**

Mc. Gregor dalam bukunya yang berjudul *The Human of Enterprise* mempopulerkan teori X dan teori Y dari sifat perilaku manusia dalam hal motivasi. Teori X mendasarkan teorinya dengan memperhatikan sifat perilaku manusia pada umumnya yaitu :

- a. Pada dasarnya manusia tidak senang bekerja dan ingin melepas tanggung jawab, oleh sebab itu mereka perlu dipaksa, diawasi, dibimbing dan diancam dengan hukuman disiplin agar tetap bekerja giat dan dapat mencapai tujuan organisasi.
- b. Kebanyakan pekerja akan mendahulukan pemenuhan fisiologis dan keamanannya, sehingga sering tidak berambisi untuk lebih maju, maka motivasi sangat penting dilakukan agar pekerja itu aktif dalam memperkirakan kemajuan untuk masa depan.

Teori Y juga mendasarkan asumsinya terhadap sumber daya manusia, dan menyatakan bahwa :

- a. Para pekerja memandang pekerjaan itu sebagai hal yang menyenangkan dan bekerja itu diibaratkan seperti istirahat dan bermain, apalagi jika cocok dengan keahlian dan hobinya.

- b. Pada umumnya para pekerja senang menerima tanggung jawab yang lebih besar dan luas, sehingga untuk memotivasi mereka perlu diangkat menjadi pejabat yang lebih tinggi dari jabatan terdahulu.
- c. Para pekerja ingin menunjukkan kreativitasnya dan mereka ingin turut mengambil keputusan sehingga untuk memotivasinya perlu diberikan kepercayaan dan tidak perlu pengawasan yang terlalu ketat. (Sihotang, 2007)

Berikut ini adalah tabel 2.1 yang menyajikan perbedaan dari ciri-ciri teori X dan teori Y dari Mc. Gregor.

**Tabel 2.1**  
**Ciri-ciri Teori X dan Teori Y**

No.	Teori X	Teori Y
1.	Manusia pada dasarnya malas	Manusia pada dasarnya aktif
2.	Orang bekerja untuk uang	Manusia ingin kepuasan
3.	Supaya produktif harus diancam	Mereka perlu dirangsang
4.	Pekerja tergantung atasan	Manusia bersikap dewasa
5.	Ketergantungan pada atasan	Dapat berusaha sendiri
6.	Perlu perintah	Orang memahami apa yang perlu dikerjakan
7.	Perlu pengawasan	Perlu pengakuan dan dihargai
8.	Berminat pada kebutuhan diri sendiri	Orang ingin memberi arti dalam hidupnya
9.	Orang perlu instruksi	Orang mau meningkatkan pengertian
10.	Orang ingin dihormati	Orang menghargai sesama
11.	Orang berkotak-kotak	Orang terintegrasi
12.	Orang sulit berubah	Orang bosan pada yang monoton
13.	Orang harus mengabdikan pada pekerjaan	Orang ingin realisasi cita-cita
14.	Orang terbentuk karena keturunan	Orang selalu berkembang tumbuh
15.	Orang perlu didorong	Orang perlu kebebasan dan dibantu agar maju

### 2.7.2. Teori Proses

Sedangkan teori proses (*process theory*) fokus kepada usaha menjawab pertanyaan mengenai bagaimana perilaku dimulai, diarahkan dan dihentikan. Pada teori proses yang terlibat antara lain adalah teori harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*) dan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*).

#### 2.7.2.1. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaannya itu. Seberapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan terhadap keinginannya sebagai imbalan akan usaha yang telah dilakukannya.

Apabila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Pada dasarnya teori harapan ini dipengaruhi oleh :

- a. Harapan (*Expectancy*)  
Yang dimaksud dengan harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku.
- b. Nilai (*Valence*)  
Nilai atau valence adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan.
- c. Pertautan (*Instrumentality*)  
Pertautan atau instrumentality mempunyai pengertian yaitu persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

#### 2.7.2.2. Teori Keadilan

Esensi penting dari teori keadilan adalah dimana pegawai membandingkan antara beban dan imbalan yang diterima olehnya dengan pegawai lain pada posisi yang sama. Karyawan mengukur keadilan menggunakan

perbandingan hasil kerjanya (output) dengan karyawan lainnya dan apa yang telah mereka sumbangkan untuk organisasi.

Menurut Hasibuan (1996), keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, contohnya saja menjadi seorang atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya tanpa adanya penilaian subyektif. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan yang harus dilakukan secara objektif bukan atas suka atau tidak suka.

### **2.7.2.3. Teori penetapan tujuan**

Pendekatan proses dari teori motivasi kerja yang terakhir adalah teori penetapan tujuan (*goal setting*) yang menekankan harapan untuk mencapai standar. Hasil Penelitian dari Locke dkk (1968) dalam Ira (2005) menunjukkan efek positif dari penetapan kerja pada perilaku karyawan, yaitu :

1. Tujuan yang lebih sulit ternyata menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dari pada tujuan yang lebih mudah.
2. Tujuan khusus, cukup sulit untuk menghasilkan tingkat keluaran yang lebih tinggi.

Menurut Locke dkk (1968) dalam Ira (2005), menjelaskan bahwa sebagai proses penetapan tujuan tidak hanya mempengaruhi kerja itu sendiri tetapi dapat juga mendorong karyawan untuk mencoba menemukan metode yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena, bila seseorang memulai suatu pekerjaan , maka ia akan terus berjuang dan berusaha hingga tujuannya tercapai. Teori penetapan tujuan ini menitikberatkan kepada kesadaran atau kemampuan seseorang dalam menjelaskan perilaku motivasi.

Menurut Siagian (2002), bahwa tujuan yang dimaksud dalam teori ini adalah tujuan yang hendak dicapai bukan hanya tujuan organisasi dan bukan pula hanya tujuan satuan kerja sebagai komponen organisasi, akan tetapi juga tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

## 2.8. Motivator

Dari sekian banyak teori yang ada mengenai motivasi, dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya motivasi seseorang dalam hal ini karyawan akan sangat ditentukan oleh motivatornya. Menurut Ravianto (1990), motivator yang dimaksud adalah faktor-faktor yang menjadi motor penggerak terciptanya motivasi kerja karyawan, yaitu seperti sebagai berikut :

1. Prestasi (*Achievement*)

Kebutuhan (*needs*) untuk ingin berprestasi dapat mendorong seseorang untuk mencapai sasarannya. David Mc. Clelland menyatakan bahwa *needs of Achievement* yang telah menjadi naluri kedua merupakan kunci keberhasilan seseorang.

2. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan atau pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seorang karyawan merupakan suatu motivator yang cukup kuat. Pengakuan atas prestasi akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk uang, barang atau hadiah lainnya

3. Tantangan (*Challenge*)

Adanya tantangan yang dihadapi merupakan motivator kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dapat dengan mudah dicapai biasanya tidak mampu menjadi motivator, bahkan cenderung untuk dijadikan kegiatan rutin yang membosankan.

4. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa tanggung jawab dari karyawan. Rasa tanggung yang besar akan pekerjaannya merupakan motivator yang kuat bagi seorang karyawan.

5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat menjadi motivator yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah.



6. Keterlibatan (*Involvement*)  
Rasa ikut terlibat (*involved*) dalam suatu proses pengambilan keputusan, bentuknya dapat berupa kotak saran atau polling dari para karyawan, yang dijadikan masukan bagi pimpinan perusahaan, merupakan motivator yang cukup kuat untuk karyawan.
7. Kesempatan (*Opportunity*)  
Kesempatan untuk maju dalam jenjang karier yang terbuka dari tingkat bawah sampai pada tingkat manajemen puncak akan menjadi motivator yang cukup kuat bagi karyawan.
8. Balas Jasa (*Reward*)  
Balas jasa dalam bentuk uang yang merupakan sumber daya beli bagi tenaga kerja, upah yang cukup minimal dapat menjamin pemenuhan kebutuhan fisik merupakan salah satu syarat untuk mengharapkan disiplin dan produktivitas karyawan.
9. Kebijakan Perusahaan (*Management Policy*)  
Kebijaksanaan pemimpin perusahaan terutama menyangkut hak-hak karyawan untuk mendapat upah yang layak, kesempatan untuk maju, perasaan adanya kepastian, keterbukaan dalam masalah-masalah yang sedang dihadapi perusahaan dapat pula memperengaruhi disiplin kerja dan produktivitas karyawan.
10. Pengawasan (*Supervisi*)  
Supervise yang sifatnya pembinaan (edukatif) yang persuasif, bukan bersifat kaku dan dipaksakan yang akan berpengaruh negatif terhadap karyawan. Pendekatan yang manusiawi akan mendorong manusia menjadi manusia yang disiplin dan produktif.
11. Hubungan antar Manusia (*Human Relation*)  
Hubungan antar manusia dalam lingkungan pekerjaan, baik hubungan vertical (atasan-bawahan) maupun sebaliknya hubungan horizontal (antar teman sejawat) akan berpengaruh terhadap disiplin dan produktivitas karyawan.

12. Rasa Aman (*Security Feeling*)

Rasa aman atau kepastian (*certainty*) dalam menghadapi masa depan akan sangat berpengaruh terhadap disiplin dan produktivitas karyawan.

13. Lingkungan Kerja (*Environment Climate*)

Yang dimaksud dengan lingkungan kerja disini dapat diartikan dengan iklim kerja atau suasana kerja yang berhubungan dengan hubungan antar manusia, tetapi dapat juga diartikan dengan suasana dalam arti fisik seperti tempat kerja yang luas, bersih, sehat dan membuat karyawan merasa nyaman bekerja akan mempengaruhi disiplin dan produktivitas karyawan.

14. Kedudukan/Harga Diri (*Status*)

Status yang berkaitan dengan kepangkatan atau jenjang jabatan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap semangat, disiplin dan produktivitas karyawan. Status sebagai tenaga kerja tetap akan lebih memberikan motivasi dibandingkan dengan tenaga kerja harian atau lepas dengan status yang tidak pasti yang sewaktu-waktu dapat diberhentikan secara sepihak.

Menurut Wahjosumidjo (1987), motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerjanya. Pengertian lingkungan kerja dalam kehidupan organisasi tidak lain ialah faktor kepemimpinan dan bawahan. Itulah sebabnya pemimpin dan gaya kepemimpinannya mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada kewibawaan dan sikap pemimpin itu dalam menciptakan motivasi dalam diri bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEP**

#### **3.1. Kerangka Teori**

Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan merupakan salah satu unsur utama dalam suatu organisasi. Kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing individu, karena pada dasarnya setiap manusia dalam melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu tindakan pada dasarnya karena didorong oleh suatu motivasi tertentu.

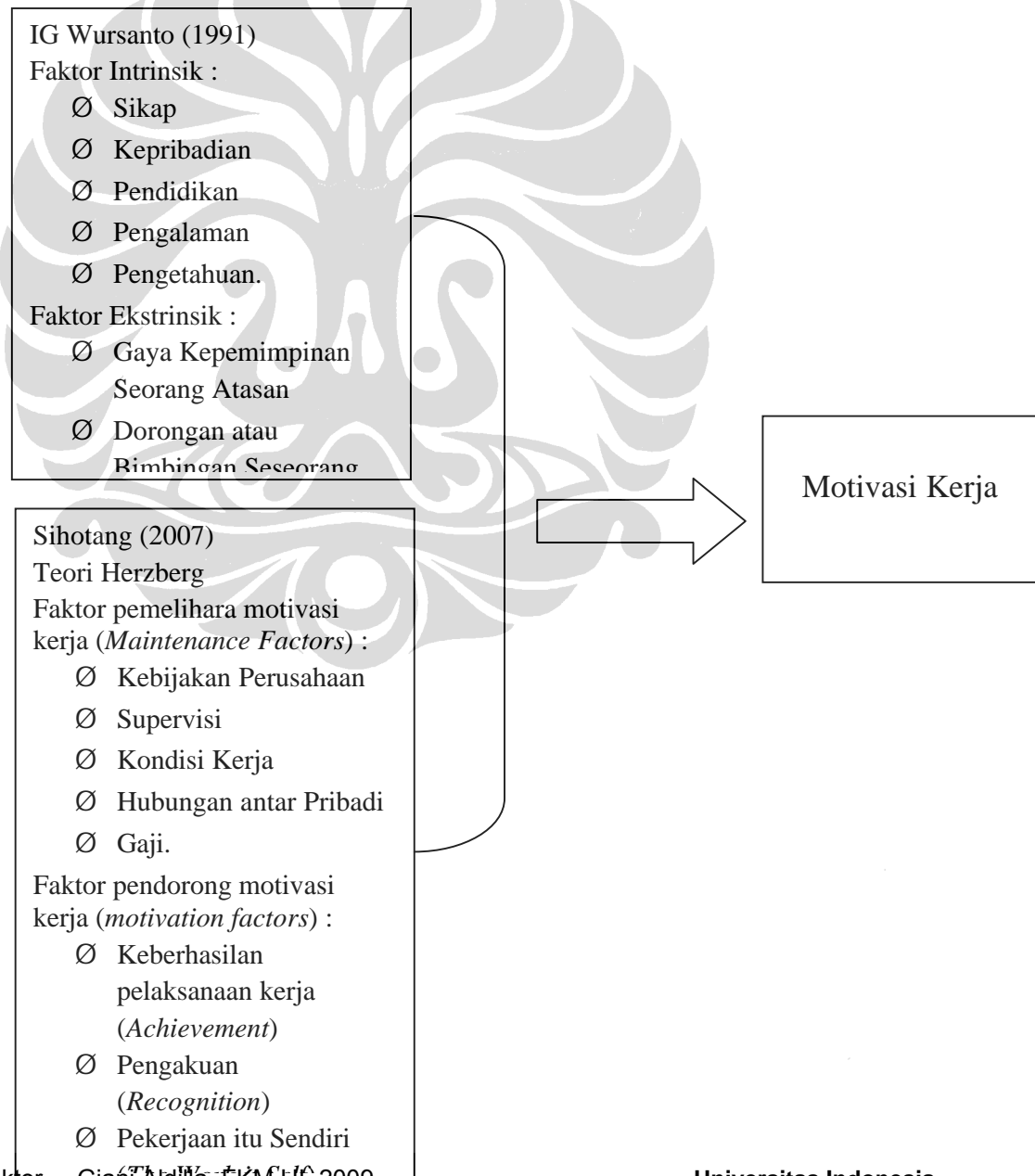
Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. (Siagian, 1996)

Menurut IG Wursanto (1991), motivasi adalah alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi merupakan keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu. Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri manusia yang dapat berupa sikap, kepribadian, pendidikan, pengalaman, pengetahuan. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar diri manusia. Faktor ini dapat berupa gaya kepemimpinan seorang atasan, dorongan atau bimbingan seseorang atasan, perkembangan situasi dan sebagainya. Kedua faktor tersebut, baik faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik muncul karena adanya suatu rangsangan.

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang yang merupakan akibat adanya interaksi seseorang dengan situasi tertentu. Motivasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing pekerja akan berbeda untuk tiap individu, Herzberg dalam teorinya mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dalam suatu organisasi dipengaruhi

oleh 2 faktor yaitu faktor pemelihara motivasi kerja (*maintenance factors / hygiene factors*) dan faktor pendorong motivasi kerja (*motivation factors*). Faktor-faktor yang termasuk *maintenance factors* adalah kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, dan gaji. Faktor-faktor yang termasuk pendorong motivasi kerja (motivator) adalah keberhasilan pelaksanaan kerja (*Achievement*), pengakuan (*Recognition*), pekerjaan itu sendiri (*The Work it Self*), pengembangan (*Advancement*), dan tanggung jawab (*Responsibility*). (Sihotang, 2007)

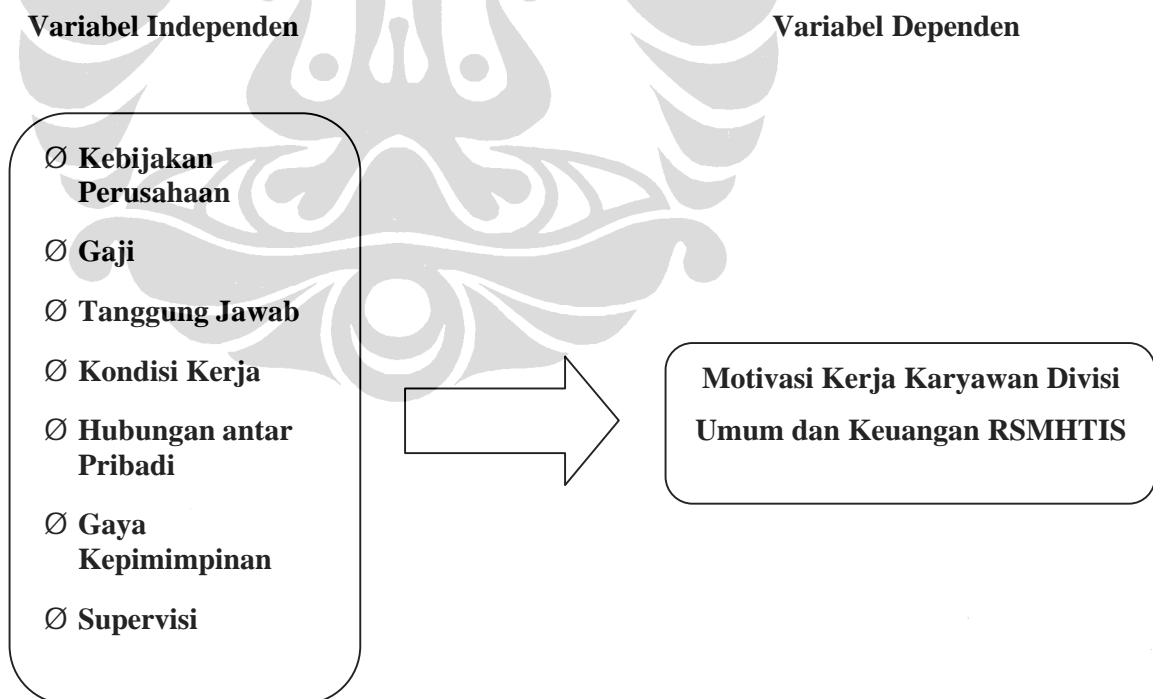
### Ringkasan Kerangka Teori



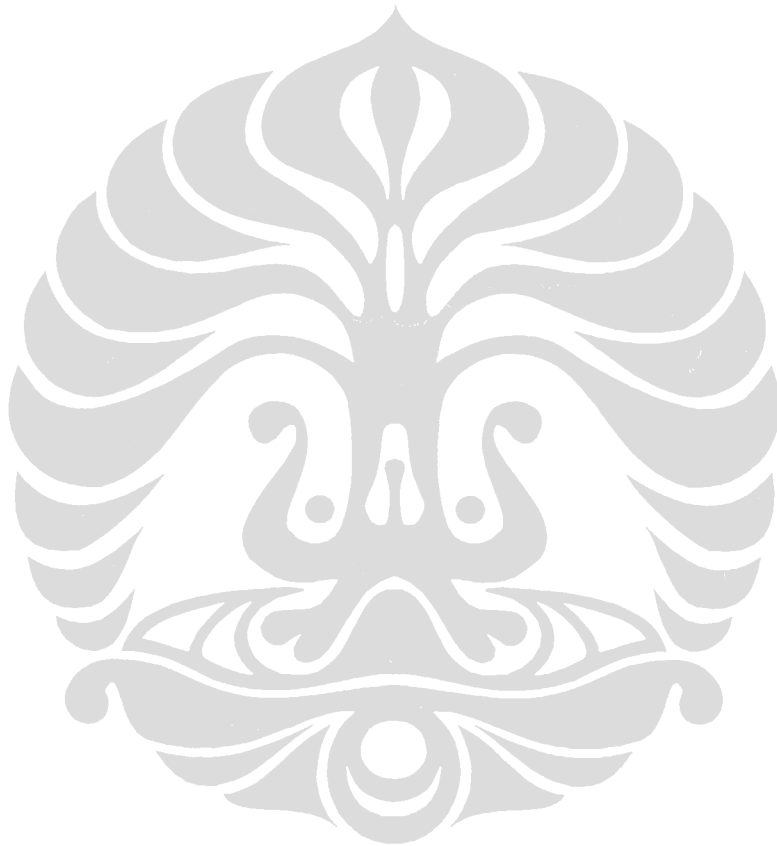
### 3.2. Kerangka Konsep

Dalam hal pembuatan kerangka konsep, peneliti membaca telah menyederhanakan teori-teori yang ada dan menyesuaikan dengan tujuan dari penelitian, lokasi penelitian, karakteristik responden serta rasionalisasi berdasarkan pemikiran teori dan hasil observasi peneliti. Oleh karena itu, berdasarkan teori yang ada peneliti menjustifikasi bahwa motivasi kerja karyawan Divisi Umum RS MH Thamrin Internasional Salemba dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik yaitu faktor yang berasal dari luar diri atau lingkungan kerja karyawan.

Penelitian ini lebih difokuskan pada faktor ekstrinsik dikarenakan peneliti menganggap bahwa faktor-faktor intrinsik pada responden bukan suatu faktor yang secara langsung dapat diintervensi secara langsung oleh manajemen rumah sakit. Adapun yang termasuk ke dalam faktor ekstrinsik adalah Kebijakan Perusahaan, Gaji, Tanggung Jawab, Kondisi Kerja, Hubungan antar Pribadi, Gaya Kepemimpinan dan Supervisi. Berikut ini adalah gambar bagan kerangka konsep yang menjadi pedoman dalam penelitian ini.



Dari kerangka konsep diatas dapat diketahui bahwa terdapat 7 variabel yang mempunyai hubungan dan dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Divisi Umum dan Keuangan RS MH Thamrin Internasional Salemba yaitu Kebijakan Perusahaan, Gaji, Tanggung Jawab, Kondisi Kerja, Hubungan antar Pribadi, Kepemimpinan dan Supervisi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara faktor ekstrinsik karyawan dengan motivasi kerja karyawan Divisi Umum dan Keuangan RS MH Thamrin Internasional Salemba tahun 2009.



Definisi Variabel	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur	Skala Ukur
<b>Kondisi Kerja</b> Adalah suatu keadaan	Cara Ukur	Alat Ukur	1. Baik, jika nilai rata-rata	Skala Ukur
<b>Kebijakan Perusahaan</b> Adalah suatu peraturan yang dibuat oleh pihak manajemen dalam usaha melakukan tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.	Pengisian angket Pengisian angket	Kuesioner dan Hasil Kuesioner Observasi dan Hasil Observasi	1. Baik, jika nilai rata-rata 2. Tidak sesuai, jika < nilai rata-rata	Ordinal Ordinal
<b>Hubungan antar Pribadi</b> Adalah suatu persepsi atau tanggapan dari karyawan mengenai satu hasil layanan yang diterima oleh pelanggan, dan perlu masalah dan juga.	Pengisian angket Pengisian angket	Kuesioner dan Hasil Kuesioner Observasi dan Hasil Observasi	1. Baik, jika nilai rata-rata 2. Tidak sesuai, jika < nilai rata-rata	Ordinal Ordinal
<b>Gaya Kepemimpinan</b> Adalah perilaku yang dilakukan oleh atasan baik	Pengisian angket Pengisian angket	Kuesioner dan Hasil Kuesioner Observasi dan Hasil Observasi	1. Sesuai, jika nilai rata-rata 2. Tidak sesuai, jika < nilai rata-rata	Ordinal Ordinal
<b>Tanggung Jawab</b> menjalin Adalah suatu hentyles sikap pemenuhan karyawan haknya kewajiban atau tugas yang harus dikerjakan berdasarkan standar dan peraturan yang telah ditetapkan guna pencapaian tujuan organisasi.	Pengisian angket Pengisian angket	Kuesioner dan Hasil Kuesioner Observasi dan Hasil Observasi	1. Memenuhi, jika nilai rata-rata 2. Tidak Memenuhi, jika < nilai rata-rata	Ordinal Ordinal

### 3.3. Definisi Operasional

Definisi Variabel	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur	Skala Ukur
<p><b>Supervisi</b></p> <p>Adalah suatu kegiatan pengamatan atau pengawasan secara terkoordinir dan berkala yang dilakukan oleh atasan secara berkala terhadap fungsi dan tugas masing-masing karyawan.</p>	Pengisian angket	Kuesioner dan Hasil Obervasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sesuai, jika • nilai rata-rata</li> <li>Tidak Sesuai, jika &lt; nilai rata-rata</li> </ol>	Ordinal
<p><b>Motivasi Kerja</b></p> <p>Adalah semua hal-hal yang berkaitan dengan pemberian dorongan kepada seluruh karyawan yang berada pada tingkat pelaksana baik berbentuk fisik ataupun non fisik yang berasal dari luar diri karyawan (ekstrinsik) agar karyawan dapat bekerja lebih baik sesuai dengan tujuan organisasi.</p>	Pengisian angket	Kuesioner dan Hasil Obervasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Motivasi kerja tinggi, jika • nilai rata-rata</li> <li>Motivasi kerja rendah, jika &lt; nilai rata-rata</li> </ol>	Ordinal