

BAB II

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang dilakukan oleh mahasiswi Fisip UI, Linda Arini pada tahun 2005 dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Hubungan *Hygiene Factors* dan *Motivation Factors* Terhadap Kepuasan Kerja”, yang dilakukan dengan menggunakan skala ordinal, hipotesis diuji dengan menggunakan tes statistik non parametrik sedangkan koefisien korelasi yang digunakan berdasarkan rangking T. kendall, memberikan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel *motivation factors* dengan kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang terjadi adalah suatu hubungan yang positif, artinya semakin tinggi nilai motivasi maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan setia pada perusahaan dan berkeinginan kuat untuk tetap bekerja pada perusahaan. Selain itu karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi menunjukkan usaha yang kuat untuk kepentingan perusahaan dan mau menerima nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Penelitian tentang motivasi juga pernah dilakukan oleh Tri Hanurawati pada tahun 1991 dengan skripsinya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Biro Kepegawaian Sekretaris Jenderal Depdikbud” memberikan hasil bahwa rendahnya semangat kerja pegawai Kepegawaian Jenderal Depdikbud dipengaruhi oleh rendahnya tingkat pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Sedangkan tingkat pemenuhan kebutuhan fisiologis yang diperkirakan ikut mempengaruhi semangat kerja pegawai pada instansi tersebut ternyata di dalam pengujian hipotesa tidak terbukti memiliki hubungan. Hal ini terjadi karena banyak pegawai yang memiliki tingkat pemenuhan kebutuhan fisiologis yang tergolong rendah memiliki semangat kerja yang tergolong tinggi atau sebaliknya. Tri berkesimpulan bahwa pendapat Frederick Herzberg ada benarnya, dimana menurut Herzberg kebutuhan akan kesehatan yang meliputi kebutuhan fisiologis, sosial, dan kebutuhan akan keamanan tidak akan merangsang motivasi seseorang untuk semangat bekerja, semangat kerja seseorang akan terangsang oleh kebutuhan akan motivasinya yang terdiri atas kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Penelitian mengenai kepuasan kerja sebelumnya sudah dilakukan oleh Indrie Haryani dari Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, tahun 2001, dalam tesisnya mengenai "Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Summarecon Agung Tbk. Berdasarkan Teori 2 Faktor Herzberg". Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kecenderungan kepuasan kerja karyawan di PT. Summarecon Agung Tbk. termasuk ke dalam kategori puas. Dilihat dari faktor motivator, kepuasan karyawan terletak pada prestasi, pengakuan hasil kerja, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan keinginan untuk berkembang. Namun ada ketidakpuasan karyawan terhadap keamanan kerja dan gaji. Hasil tersebut menguatkan teori-teori dan penelitian yang telah ada. Keterkaitan penelitian tesis tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh Herzberg adalah bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan orang yang puas dalam pekerjaan, sedangkan orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana pekerjaan, dimana faktor *hygiene* berhubungan dengan lingkungan alamiah dan mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak menyebabkan kepuasan. Menurut Herzberg, hanya motivator yang memotivasi karyawan dalam pekerjaan.

Penelitian yang saya lakukan memiliki persamaan dengan kedua skripsi yang disebutkan di atas, yaitu membahas motivasi sebagai variabel independen. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya ialah, Linda mengukur variabel kepuasan kerja dengan menggunakan indikator dari teori 2 faktor Herzberg, sedangkan penelitian yang saya lakukan mengukur variabel kepuasan kerja dengan menggunakan indikator dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan para peneliti di University of Minnesota. Perbedaan lainnya, penelitian oleh Hanurawati variabel dependennya ialah semangat kerja karyawan dan teori motivasi yang digunakan berdasarkan teori kebutuhan Abraham Maslow, sedangkan variabel dependen yang saya teliti ialah kepuasan kerja karyawan.

Penelitian dalam jurnal "*Teacher Satisfaction and Dissatisfaction: Herzberg's two-factors hypothesis revisited*" oleh Jennifer Nias, yang dilakukan terhadap 100 orang lulusan fakultas keguruan yang mengajar di sekolah dasar ditemukan penyebab kepuasan kerja terutama datang dari pekerjaan itu sendiri (*work it self*) yakni pada kepuasan mempengaruhi, kompetensi pribadi, dan keahlian yang berkembang. Sedangkan penyebab dari ketidakpuasan berasal dari peraturan sekolah yang menyulitkan guru dalam mengajar (*British Journal of Sociology of Education*, Vol.2, No.3, 1981)

B. Konstruksi Model Teoritis

2.1. Pengertian Motivasi

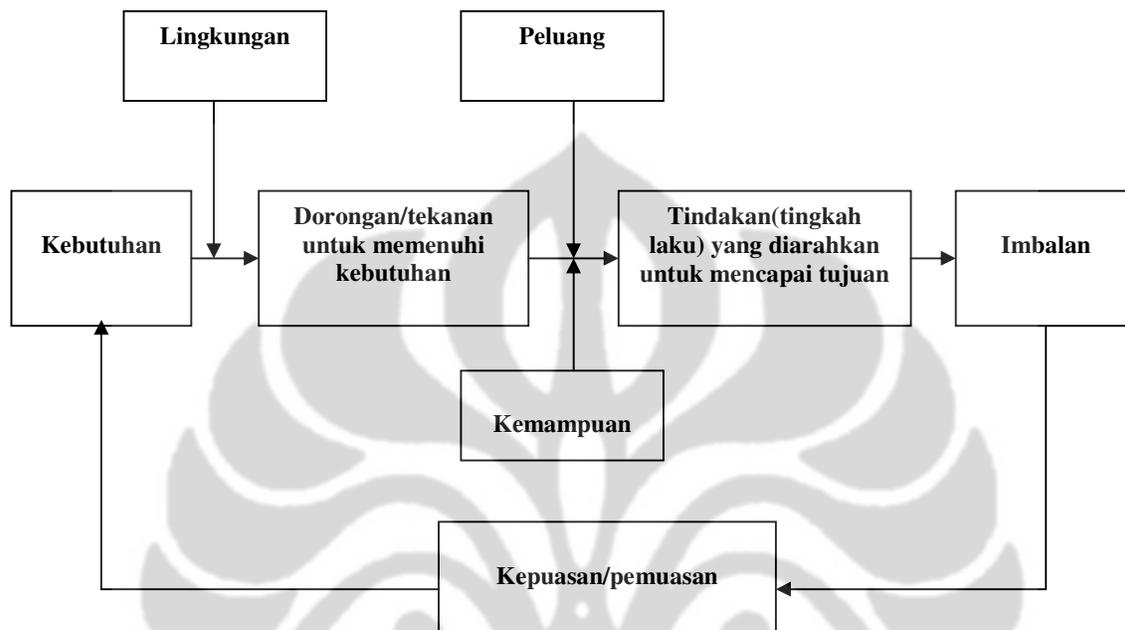
Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada berbagai hal, salah satunya adalah motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Karena motivasi mempersoalkan bagaimana caranya untuk mendorong gairah kerja para karyawan, agar mau bekerja keras dengan memberikan kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan kemampuan dan keterampilan karyawan saja tetapi juga kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan mempunyai keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Chung & Megginson (n.d, p.136) menyatakan bahwa "*Motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal...it is closely related to employee satisfaction and job performance*" (Gomes, 2003, p.177). Pernyataan tersebut mengartikan bahwa motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja serta performansi pekerjaan.

Gie (1972, p.265) mendefinisikan bahwa "Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu". Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut.

Motivasi menurut Siagian (1996, p.138) adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan tanggung jawabnya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan motivasi seseorang menurut *Hersey & Blanchard* adalah: "Berpangkal dari motif orang tersebut untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuannya. Motif berasal dari harapan terpenuhinya kebutuhan seseorang yang dipengaruhi oleh persepsi masa lalu dan pendapat orang

lain serta dipengaruhi persepsi tentang ketersediaan insentif yang menjadi sasaran tujuannya” (Siagian, 1996, p.26). Motivasi sebagai wujud dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang diwujudkan dalam bentuk tingkah laku yang diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar II.1
Model Motivasi

Sumber : John W. Newstrom and Keith Davis. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New Jersey. Prentice Hall. 1997. hal.117

Salah satu fungsi manajemen yang penting adalah *motivating* atau pemberian motivasi dan hal ini berhubungan langsung dengan manusia, yaitu sebagai karyawan. Sarwoto (1985, p.16) menulis dalam bukunya tentang pengertian motivasi, sebagai berikut “Motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien”. Dengan demikian dapat disarikan bahwa motivasi mengandung pengertian:

1. Merupakan daya pendorong dalam dan luar diri seseorang untuk melakukan suatu perubahan.
2. Merupakan manifestasi dari keinginan yang kuat untuk mencapai suatu tujuan yang bersangkutan.

3. Sebagai sarana yang dapat digunakan untuk memadukan tujuan yang bersangkutan dengan tujuan organisasi/ kelompok.
4. Merupakan hal yang spesifik tergantung pribadi yang bersangkutan.
5. Merupakan kondisi yang tidak tetap atau bisa berubah dari waktu ke waktu.

Seperti diungkapkan *Sinungan* (1992, p.2) bahwa “Banyak kejadian di sekitar kita yang menunjukkan betapa pemanfaatan waktu kerja yang merupakan upaya yang paling dasar dari produktivitas kerja banyak diabaikan, bahkan secara sengaja dilanggar”. Salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah faktor motivasi. Motivasi kerja bersumber dari kebutuhan hidup yang dirasakan dimana pengertian motivasi menurut *Berelson* dan *Stainer* yang dikutip oleh *Sinungan* (1992, p.134) adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

2.2 Teori Motivasi

Motivasi dibahas dalam dalam begitu banyak teori yang saling melengkapi juga bertentangan. Pembahasan tentang teori-teori motivasi kerja ini dikelompokkan berdasarkan pada kebutuhan dan berdasarkan pada kesadaran (*Asnawi*, 2007,p.67-78).

1. Teori Motivasi berdasarkan kebutuhan diantaranya adalah:

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini membagi kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan yang lebih dikenal dengan *Maslow's Hierarchy of Needs*, yaitu :

- Fisiologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan manusia yang paling dasar adalah bahwa manusia membutuhkan makanan, minuman, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit (kebutuhan akan kesehatan fisik.).

- Keselamatan dan Keamanan (*Safety and Security*)

Kebutuhan akan kebebasan akan ancaman, baik ancaman dari kejadian yang merugikannya atau lingkungannya. Seperti perlindungan atau pun kestabilan atas apa yang telah ia miliki selama ini.

- Kebutuhan sosial (*Social needs*)

Kebutuhan akan kehidupan sosial sebagai hakekat manusia yang memerlukan rasa cinta, hubungan personal, bekerja sama dan rasa memiliki (*belongingness*).

- Harga diri (*Self Esteem*)

Kebutuhan akan penghargaan atas dirinya sendiri dan penghargaan yang diberikan kepada orang lain atas dirinya (reputasi).

- Perwujudan diri (*Self Actalization*)

Kebutuhan akan perwujudan diri adalah tingkatan yang paling tinggi dalam hirarki kebutuhan manusia. Semua manusia yang telah berhasil mewujudkan keempat hirarki sebelumnya sangat menginginkan terwujudnya tingkatan yang paling akhir ini.

Teori *Maslow* mengasumsikan bahwa seseorang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*Physiological needs*) terlebih dahulu sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (*Self Actalization*). Perlu diperhatikan pula bahwa tingkat kebutuhan seseorang dan yang lainnya belum tentu sama, dengan kata lain kebutuhan tersebut akan bersifat fleksibel dimana akan bernilai berbeda pada setiap individu dan pada situasi yang mereka hadapi.

Hierarki kebutuhan *Maslow* ini tidak bersifat mutlak, bersifat fleksibel pada setiap manusia. Individu yang telah berhasil mencapai tingkatan yang tertinggi sekalipun akan terus merasa tidak puas dalam hidupnya dan selalu ingin mencari kepuasan dan pencapaian lagi dalam hidupnya sesuai sifatnya sebagai manusia dimana rasa puas sangat sulit dijadikan tolak ukur yang mutlak. Hal yang penting dalam pemikiran *Maslow* ialah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi akan mereda daya motivasinya. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima upah yang cukup untuk pekerjaannya dari organisasi tempat ia bekerja maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi baginya.

Teori *Maslow* didasarkan anggapan bahwa orang mempunyai keinginan untuk berkembang dan maju. Asumsi ini mungkin benar bagi sebagian karyawan, tetapi tidak bagi sebagian karyawan lainnya. Kebenaran atas teori ini masih dipersoalkan karena teori ini tidak diuji secara ilmiah oleh penemunya. *Maslow* hanya menerangkan bahwa orang dewasa telah memenuhi 85% dari kebutuhan fisiologisnya, 70% dari kebutuhan keamanan dan keselamatannya, 50% dari kebutuhan rasa memiliki, sosial dan cinta, 40% dari

kebutuhan akan penghargaan dan 10% dari kebutuhan akan perwujudan diri. Seperti dikemukakan dalam Perdebatan Isu Organisasi, para pengkritik yakin bahwa pemikiran tentang ukuran pemuasan seperti itu tidak masuk akal jika berbicara mengenai pemuasan kebutuhan para buruh kasar. Para pekerja ini hanya berusaha untuk tetap hidup.

Implikasi dari tingginya kekurangan pemenuhan kebutuhan untuk kategori perwujudan diri dan penghargaan diri ialah para manajer harus memusatkan perhatian pada strategi untuk memperbaiki kekurangan tersebut. Logika ini mengasumsikan bahwa usaha untuk memperbaiki kekurangan kategori ini mempunyai kemungkinan berhasil lebih besar daripada mengarahkan perhatian pada kebutuhan yang lebih rendah terus menerus.

Menumbuhkan motivasi kerja dari sudut pandangan pekerja berarti pengorbanan, baik itu pengorbanan waktu senggang dan atau kenikmatan hidup lainnya, oleh karena itu perusahaan harus memberikan imbalan yang dianggap setimpal atas segala pengorbanan tersebut. Segala upaya meningkatkan motivasi yang dilakukan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja seluruh karyawannya.

b. Teori ERG

Selain teori Maslow, ada juga teori dari Clayton Alderfer (1972) yang dikenal dengan *ERG Theory*. Teori ini merupakan penyederhanaan dari teori Maslow, yang dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu :

- ***Existence***, yaitu kebutuhan akan materi, berhubungan dengan urutan yang lebih rendah dari teori Maslow dan dapat dipenuhi dengan pembayaran, tunjangan, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- ***Relatedness***, yaitu kebutuhan akan kebutuhan sosial, dalam hal ini berhubungan dengan kebutuhan memiliki dan dapat dipenuhi dengan mengadakan hubungan sosial dan keanggotaan kelompok yang melibatkan wakil pekerja, supervisor, bahkan keluarga dan teman.
- ***Growth Opportunity***, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri sendiri, dalam hal ini berkaitan dengan kebutuhan urutan yang lebih tinggi dari tingkat kebutuhan menurut Maslow yakni aktualisasi diri, dapat dipenuhi melalui pencarian dan pengembangan personal atau karir, serta melalui pekerjaan yang kreatif dan aktivitas non kerja.

Selain rekategorisasi teori kebutuhan dari Maslow, sumbangan unik lain yang ditampilkan Alderfer adalah mengenai gagasan bahwa seseorang melakukan penyesuaian diri dan mencoba mengatasi pekerjaannya, sebagaimana orang dapat berpindah dari kebutuhan yang satu kepada kebutuhan yang lain secara naik maupun turun ke tingkat tertentu.

c. Teori 2 Faktor Herzberg (*Motivator-Hygiene theory*)

Teori *motivator-hygiene* dikemukakan oleh *Frederick Herzberg* (1959) dalam hasil penelitiannya terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan karyawan ketika merasa senang mengenai pekerjaannya berbeda dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa tidak senang. Faktor-faktor tersebut secara konsisten dikaitkan pada kepuasan kerja, dan pada ketidakpuasan kerja. Karyawan yang merasa senang mengenai pekerjaannya cenderung menghubungkan karakteristik ini ke diri mereka sendiri (*intrinsic*), seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan. Dipihak lain bila mereka tak terpuaskan, mereka cenderung mengutip faktor dari luar diri (*extrinsic*), seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, gaji, kondisi kerja, penyeliaan, hubungan antar pribadi, (Robbins, 2001, p.202).

Herzberg berpendapat bahwa *extrinsic factors* dapat membuat seseorang menjadi tidak termotivasi namun tidak dapat memotivasi sehingga disebut sebagai *hygiene factors*. Sebaliknya, *intrinsic factors* dapat memotivasi seseorang namun tidak dapat membuat seseorang tidak termotivasi, sehingga disebut sebagai *motivator factors*. Kritik terhadap teori ini datang dari peneliti yang menemukan bahwa terkadang uang (*extrinsic factor*) juga dapat memotivasi. Salah satu penjelasan yang dapat diterima adalah karena adanya hubungan yang erat antara *intrinsic factor* dengan *extrinsic factor*. Misalnya dengan memiliki uang yang cukup dapat meningkatkan rasa percaya diri dan harga diri seseorang.

Menurut *Herzberg* yang paling mencolok dari *Hygiene factors* adalah kompensasi atau gaji. Dalam penelitiannya, Herzberg menemukan bahwa kompensasi atau gaji yang rendah membuat karyawan tidak puas, makin sedikit gaji yang dibayarkan perusahaan kepada mereka makin tidak puas pula mereka

akan pekerjaannya. Namun Herzberg juga mengingatkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah tidak hanya dengan menaikkan gaji mereka saja tetapi tergantung bagaimana implementasi dari kedua faktor tersebut diatas.

Herzberg mengemukakan bahwa para manajer hendaknya mendorong motivasi pekerja dengan memberikan pekerjaan yang banyak mengandung varitas, dan tanggung jawab dengan menata kembali tugas-tugas, sehingga para pekerja merasa lebih berarti. Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) bukan berarti penambahan penambahan melainkan peningkatan kualitas kerja yang ditugaskan, khususnya berkaitan dengan nilai, arti penting, dan implikasinya bagi otonomi pekerjaan. Peran serta manajer sangat diperlukan untuk menciptakan suasana mendukung yang diharapkan karyawan untuk mencapai kepuasan kerja yang mereka inginkan, dan demi keuntungan perusahaan juga pada akhirnya apabila para karyawan bekerja sebaik mungkin hingga tercipta produktivitas yang diinginkan perusahaan.

Teori dua faktor ini menyatakan apabila kepuasan kerja dan kinerja karyawan terpenuhi dengan baik maka respon yang paling cepat bisa dirasakan pada perbaikan mutu kerja mereka nantinya. Menurut Herzberg yang termasuk dalam *hygiene factors* dan *motivator factors* adalah sebagaimana dapat terlihat pada tabel berikut :

Tabel II.1
Teori 2 Faktor Herzberg

<i>Hygiene factor</i> yang dihubungkan dengan <i>extrinsic factor</i> dan berpengaruh pada ketidakpuasan kerja	<i>Motivator factor</i> yang dihubungkan dengan <i>intrinsic factor</i> dan berpengaruh pada kepuasan kerja
1. Kompensasi atau gaji (<i>Salary</i>) 2. Kondisi Kerja (<i>Working Condition</i>) 3. Pengawasan (<i>supervision</i>) 4. Kebijakan dan administrasi perusahaan (<i>Company and Administrative Policies</i>) 5. Hubungan antar pribadi (<i>Interpersonal relation</i>)	1. Pencapaian (<i>Achievement</i>) 2. Pengakuan (<i>Recognition</i>) 3. Bertanggung Jawab (<i>Responsibility</i>) 4. Pekerjaan itu sendiri (<i>Work It self</i>) 5. Mengalami peningkatan (<i>Advancement</i>)

Sumber : Frederick Herzberg's : "One more time:" How do you motivate employees?", Harvard Business Review, vol.46, Januari-Februari,1986 hal.53-63

1. Gaji (*salary*)

Gaji merupakan hal yang signifikan tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi tidak begitu berpengaruh. Suatu alasan yang tidak terelakan adalah kebanyakan karyawan bahkan tidak mengetahui seberapa banyak karyawan menerima benefit. Selain itu, kebanyakan juga cenderung menganggap remeh benefit karena karyawan tidak menyadari nilai moneter yang signifikan. Gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja apabila gaji yang diterima seseorang dirasakan dapat memenuhi kebutuhan, memenuhi keadilan internal, dan memenuhi keadilan eksternal. Memenuhi kebutuhan yaitu dapat memenuhi kebutuhan dasar yang layak sebagai manusia, yaitu kebutuhan pangan, sandang dan perumahan. Keadilan internal adalah gaji yang diterima seseorang dirasakan sesuai dengan tingkat usaha yang dilakukan, keahlian yang dimiliki, dan pengalaman yang dimiliki dibandingkan orang lain. Kemudian, keadilan eksternal adalah pegawai merasakan jumlah yang diterima sebanding dengan apa yang diterima pihak lain dalam pekerjaan yang sama di perusahaan lain.

2. Kondisi kerja (*working conditions*)

Kondisi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (misalnya bersih, lingkungan menarik) individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan karyawan. Jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas, lingkungan bising) individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja, jika segalanya berjalan buruk masalah ketidakpuasan kerja akan muncul.

3. Pengawasan teknis (*technical supervision*)

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik

kerja karyawan, memberikan nasehat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan karyawan, cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

4. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company and administrative policies*).

Garis pedoman perlu dilakukan untuk kebijakan prosedur, dan peraturan SDM. Hal-hal tersebut sangat mempengaruhi hak karyawan, dan disiplin karyawan. Kebijakan (*policy*) bertindak sebagai garis pedoman umum, sementara prosedur dan peraturan tergantung pada situasi. Peran penting kebijakan dalam menuntun pembuatan keputusan mengharuskan kebijakan ditinjau secara tetap, karena kebijakan yang kuno dapat menghasilkan keputusan yang buruk. Perkembangan kebijakan juga harus dimonitor dengan teliti, jika kebijakan dan administrasi perusahaan tidak sejalan dengan harapan dan keinginan karyawan maka kepuasan kerja tidak akan tercapai maksimal.

5. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*)

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Rekan kerja yang menyenangkan dapat berupa rekan kerja yang memberikan dorongan, membantu, dan lain-lain. Penelitian antarbudaya yang terbaru menemukan bahwa jika anggota menentang tim secara umum dan aturan tim secara khusus, maka karyawan akan menjadi kurang puas daripada jika karyawan menjadi bagian dari tim. Pada dasarnya seorang karyawan mengizinkan adanya perhatian dari atasan maupun dari rekan kerjanya. Perasaan puas oleh bawahan akan diperoleh apabila bawahan merasa dihargai oleh atasannya, dilibatkan dalam pemecahan masalah serta mempunyai kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya.

6. Prestasi (*achievement*)

Setiap perusahaan mencantumkan syarat prestasi kerja untuk promosi. Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10% pada dasarnya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20%. Perbedaan ini membantu menjelaskan mengapa promosi eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi yang terjadi pada level bawah organisasi. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

7. Penghargaan (*recognition*)

Gaji merupakan bentuk penghargaan penting yang tidak perlu dipertanyakan lagi, akan tetapi ini bukan hanya sekedar cara dimana organisasi dapat memberi penghargaan. Selain uang, bentuk penghargaan untuk mengidentifikasi dan memberi penghargaan kinerja yang luar biasa menjadi hal vital, tetapi sering menjadi bagian sistem penghargaan organisasi yang terabaikan. Saat orang ditanya mengenai motivasi karyawan, uang selalu diutamakan secara jelas dalam daftarnya. Akan tetapi, penghargaan organisasi formal dan penghargaan sosial yang digunakan secara sistematis oleh supervisor dan manajer merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan dan keberhasilan organisasi. Terdapat sejumlah alasan mengapa penghargaan penting, bahkan lebih penting dari uang sebagai penghargaan untuk karyawan saat ini. Penghargaan non finansial seperti penghargaan sosial sukarela dapat diberikan kapan pun antara lain pemberian wewenang.

8. Tanggung jawab (*increased responsibility*)

Perusahaan memerlukan tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi. Apabila seorang karyawan memiliki tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan yang kecil, maka demikian juga dalam melakukan pekerjaan yang besar. Seseorang akan

merasa puas jika dirinya diberikan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya.

9. Pekerjaan itu sendiri (*meaningful work*)

Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang yang mungkin terdapat kesesuaian dengan kemampuan, minat, dan lain-lain. Hackman mengatakan bahwa *autonomy*, *task variety*, *task identity*, *task significance* dan *feed back* merupakan unsur-unsur yang penting dalam menentukan kepuasan kerja. *Autonomy* yaitu hingga sejauh mana seseorang diberikan kebebasan untuk mengatur pekerjaan. *Task variety* yaitu hingga sejauh mana seseorang memiliki pekerjaan beragam yang memerlukan keterampilan yang beragam pula. *Task identity* yaitu hingga sejauh mana seseorang terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan. *Task significance* yaitu arti pentingnya suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang bagi orang lain. Terakhir adalah *feedback*, yaitu adanya masukan yang diterima seseorang mengenai pelaksanaan pekerjaan, sejauh mana dia telah melakukan dengan baik atau tidak. Masukan disini terutama mengenai pujian, tetapi juga dengan kekurangan yang perlu kita perbaiki, mudah memahami bahwa respons orang lain senantiasa kita butuhkan sehingga dapat menjadi sumber kepuasan.

10. Kemajuan (*opportunities for advancement*)

Dalam proses mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan karyawan melalui umpan balik penilaian kinerja, para supervisor dapat menginformasikan kepada karyawan mengenai kemajuannya, mendiskusikan area-area yang membutuhkan pengembangan, dan mengidentifikasi rencana pengembangan. Peran manajer dalam situasi ini sejajar dengan peran seorang pelatih. Para karyawan mengetahui kemana dan bagaimana untuk maju, dan para manajer tidak dapat mengharapkan kemajuan jika karyawan tidak bersedia untuk menjelaskan kemana dan bagaimana kemajuan dapat terjadi. Tujuan dari umpan balik pengembangan adalah lebih kepada mengubah atau menguatkan perilaku individu, daripada untuk membandingkan antar individu seperti kasus penggunaan administratif dalam penilaian kinerja. Setiap karyawan mempunyai kesempatan untuk maju dan memiliki motivasi untuk maju sehingga kepuasan kerja pun tercapai.

2. Teori Motivasi berdasarkan kesadaran

Teori-teori ini menunjukkan pendekatan kognitif terhadap motivasi kerja, yang menekankan kepada kemampuan individu dalam pemrosesan informasi. Kekuatan yang mendasarinya bukanlah sebuah kebutuhan. Pekerja diasumsikan melakukan penilaian rasional terhadap situasi kerjanya dengan mengumpulkan informasi untuk diolah, kemudian membuat keputusan yang optimal. Kebutuhan hanya digunakan untuk membantu dalam memahami bagaimana pekerja membuat pilihan berdasarkan pada keyakinan, persepsi dan nilai-nilai mereka. Teori motivasi berdasarkan kesadaran diantaranya, adalah :

a. Teori Harapan (*Expectancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom (1964) dengan menggunakan pendekatan *path-goal*, yaitu pekerja cenderung menjadi produktif apabila memandang produktivitas yang tinggi itu sebagai satu cara atau lebih pada tujuan pribadi. Vroom menyarankan suatu teori motivasi kerja yang dikenal dengan singkatan VIE, yaitu :

- **Valence** (Kemampuan). Seberapa jauh yang pekerja inginkan terhadap hal-hal yang ditawarkan oleh organisasi. *Valence* mengacu kepada keinginan dan kemampuan untuk menarik atau menolak dan memiliki sesuatu tertentu pada lingkungan kerja. Misalnya uang memiliki *valence* positif bagi kebanyakan orang, sementara kondisi kerja yang tidak aman memiliki *valence* negatif.
- **Instrumentality** (Sarana). Bagaimana kemungkinan suatu hal yang potensial akan berimplikasi terhadap sesuatu yang bernilai lain, misalnya kinerja yang baik berimplikasi pada promosi.
- **Expectancy** (Harapan). Bagaimana kemungkinan pekerja meyakini bahwa apa yang telah diusahakan itu akan membawa kepada kinerja yang baik.

b. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Greenberg (1983) mengemukakan bahwa preposisi sentral dari teori ini adalah bahwa orang termotivasi untuk mempertahankan hubungan yang adil dengan orang lain, dengan demikian seseorang berusaha agar hal yang tidak adil berupaya menjadi adil. Teori Equity didasarkan pada anggapan bahwa setiap orang ingin diperlakukan secara adil, dan bila tidak, mereka secara otomatis

mencari pemecahan untuk melengkapi kekurangan ini. Teori ini merupakan salah satu teori yang terpenting karena “perlakuan tidak adil” merupakan hal yang paling sering menjadi sumber ketidakpuasan dalam bekerja. Teori ini menyatakan bahwa apabila seseorang memberikan kontribusi sebesar level tertentu dalam suatu pekerjaan, mereka mengharapkan imbalan yang setimpal dengan kontribusi yang mereka berikan. Apabila terjadi ketimpangan, yaitu hasil yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka di masa mendatang orang itu akan menurunkan tingkat kontribusinya sampai level yang dianggap setara dengan hasil yang akan didapatkan.

2.3. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

Kepuasan kerja itu sendiri memiliki banyak pendapat atau definisi dari para ahli, antara lain Davis dan Newstrom (1997, p.105) mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work*”. Diartikan bahwa kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005, p.271) “kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya.

Para peneliti di University of Minnesota mengembangkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) untuk mengukur kepuasan seseorang terhadap berbagai aspek dari pekerjaan. MSQ memiliki beberapa versi, yaitu *Long-Form* 1967 dan 1977, serta *Short-Form* 1977 yang pada intinya menyediakan lebih banyak informasi khusus tentang aspek kepuasan kerja secara individual daripada mengukur kepuasan kerja secara umum. MSQ mengukur kepuasan kerja dari 20 item sebagai berikut :

Tabel II.2**Atribut Job Satisfaction**Adopsi MSQ (*the Minnesota Satisfaction Questionnaire*), Short Form-Version 1977

No	Item	Keterangan
1	<i>Ability utilization</i>	Manfaat/kegunaan atas kemampuan yang dimiliki
2	<i>Achievement</i>	Pencapaian prestasi
3	<i>Activity</i>	Kegiatan yang dikerjakan sehari-hari
4	<i>Advancement</i>	Kemajuan dalam keahlian dan ketrampilan kerja
5	<i>Authority</i>	Wewenang yang dimiliki
6	<i>Company Policies</i>	Kebijakan organisasi secara umum
7	<i>Compensation</i>	Tingkat kesejahteraan yang diterima
8	<i>Co-workers</i>	Kerjasama dengan rekan kerja
9	<i>Creativity</i>	Kreativitas yang berkembang
10	<i>Independence</i>	Tingkat kemandirian dalam bekerja
11	<i>Security</i>	Tingkat keamanan kerja
12	<i>Social Service</i>	Dukungan sosial dari rekan dan atasan
13	<i>Social Status</i>	Posisi status sosial dalam pekerjaan
14	<i>Moral Values</i>	Kesamaan dalam nilai-nilai moral
15	<i>Recognition</i>	Pengakuan atas kerja
16	<i>Responsibility</i>	Tanggungjawab yang dimiliki
17	<i>Supervision -Human Relations</i>	Pengawasan atasan terhadap relasi antar karyawan
18	<i>Supervision -Technical</i>	Pengawasan atasan mengenai hal-hal teknis
19	<i>Variety</i>	Kegiatan selingan seperti seni & Olah Raga
20	<i>Working Conditions</i>	Kondisi lingkungan kerja

Sumber : *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Vocational Psychology Research has been part of the Work Adjustment Project in the Department of Psychology at the University of Minnesota, Copyright 1977), <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>

Robbins (2001, p.148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan Pegawai dan merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pekerja yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang diyakini akan diterima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Jika seseorang tidak mendapatkan kepuasan kerja, ia akan mengalami demotivasi, suasana hati yang tidak senang, frustrasi hingga stress. Sebelum mengalami keadaan seperti itu biasanya seseorang akan segera mencari pekerjaan lain yang bisa membuatnya lebih bahagia.

Meningkatkan kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan dan perusahaan karena akan berpengaruh pada produktivitas karyawan dan insentif yang dihasilkan darinya. Pada awal tahun 1918, seorang peneliti bernama *Edward Thorndike* meneliti hubungan antara pekerjaan dan kepuasan, diperoleh bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan merasa :

- Perusahaan akan membuatnya terus mendapatkan kepuasan kerja dalam waktu yang cukup lama.
- Sangat memperhatikan kualitas hasil pekerjaan mereka.
- Memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi pada perusahaan.
- Tentu saja lebih produktif.

Dari beberapa pengertian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan yang dilakukan. Perusahaan akan selalu mengusahakan agar para karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sehingga produktivitas karyawan serta kinerja perusahaan meningkat.

Banyak perusahaan dan organisasi saat ini berpendapat bahwa kompensasi karyawan mendominasi faktor kepuasan kerja karyawan. Sebagai konsekuensinya perusahaan berusaha “membeli” kepuasan kerja karyawan dengan gaji dan fasilitas yang berlebih. Dalam persaingan pasar, sejauh ini hanya cara seperti ini yang dapat dilakukan perusahaan. Namun sayangnya sebenarnya ada banyak jalan keluar lain yang lebih berharga untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Suatu riset yang dilakukan oleh *William M. Mercer Inc.* terhadap 206 perusahaan sedang dan besar di Amerika Serikat pada tahun 1998 membuktikan bahwa alasan paling umum yang membuat tingginya tingkat ketidakpuasan karyawan yang berakibat pada tingginya tingkat *turnover* karyawan adalah kompensasi. Namun pada perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* karyawan yang cukup rendah, 40% dari responden menunjukkan bahwa faktor emosional cukup memegang peranan dalam hal ini seperti kepuasan kerja, hubungan yang baik dengan atasannya dan karyawan yang lain dapat membuat mereka tetap bertahan pada perusahaan tersebut, dimana alasan kompensasi dan fasilitas lainnya hanya memegang prosentase sebesar 21% saja. Perlu diingat bahwa kompensasi dan fasilitas lainnya menempati peringkat kedua dari bawah pada hirarki kebutuhan *Maslow*.

Faktor-faktor yang terdapat dalam kepuasan kerja disebutkan oleh Stephen Robins (2001, p.149-151), antara lain :

1. *Kerja yang secara mental menantang*, Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas,

kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. *Ganjaran yang pantas*, Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
3. *Kondisi kerja yang mendukung*, Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrm (terlalu banyak atau sedikit). Kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat-alat yang memadai
4. *Rekan kerja yang mendukung*, Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan.
5. *Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan*, Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut lebih sukses dan mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

Robbins (2001, p.154) mengemukakan bahwa ada empat cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yakni :

- a. Keluar (*Exit*), yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- b. Menyuarakan (*Voice*), yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- c. Mengabaikan (*Neglect*), yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.
- d. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

2.4 Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2005, p.273). Menurut Kreitner dan Kinicki antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga berkorelasi secara signifikan dengan motivasi, para manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Saat orang bergabung di dalam organisasi mereka telah membawa dorongan dan kebutuhan tertentu yang berbeda satu sama lain dan mempengaruhi perilaku pekerjaannya. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja merupakan hal yang rumit, karena melibatkan faktor-faktor yang berasal dari dalam individu (*intrinsic factors*), dan faktor-faktor yang berasal dari luar atau organisasi (*ekstrinsic factors*). (Newstrom dan Davis, 1997, p.139)

Terdapat hubungan antara motivasi dan kepuasan dari seorang pekerja yang terbagi atas empat kuadran. Kuadran pertama menunjukkan pekerja yang motivasi dan kepuasannya tinggi, dan ini merupakan keadaan ideal bagi pekerja maupun organisasi itu sendiri. Keadaan ini timbul bila sumbangsih yang diberikan oleh pekerja bernilai bagi organisasi, di mana pada gilirannya organisasi memberikan hasil (*outcomes*) yang diinginkan, diharapkan, atau pantas/layak bagi pegawai. Pada kuadran kedua, para pekerja termotivasi untuk bekerja dengan baik tetapi tidak merasa puas dengan pekerjaannya, misalnya saja pekerja mungkin merasa berhak atas gaji yang lebih daripada apa yang telah organisasi berikan, bila seorang pekerja bekerja dengan baik tetapi tidak puas dapat saja terjadi pengunduran diri dengan alasan untuk mengganti pekerjaan. Pada kuadran ketiga terdapat kinerja yang rendah dari pegawai yang puas dengan pekerjaannya, disebabkan organisasi memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawainya, dan karenanya pegawai tidak mengeluh, namun pemenuhan tersebut tidak tergantung pada perilaku yang bernilai bagi organisasi. Pada kuadran keempat pegawai tidak bekerja dengan baik dan tidak memperoleh rangsangan yang memuaskan dari organisasi. Situasi seperti ini mendorong keinginan pegawai untuk berhenti atau keputusan organisasi untuk memberhentikan pegawai karena tidak ada manfaat yang diperoleh.

		Kepuasan	
		Tinggi	Rendah
Motivasi	Tinggi	I Nilai positif bagi organisasi dan pegawai	II Nilai positif bagi organisasi dan negatif bagi pegawai
	Rendah	III Nilai negatif bagi organisasi dan positif bagi pegawai	IV Nilai negatif bagi organisasi dan pegawai

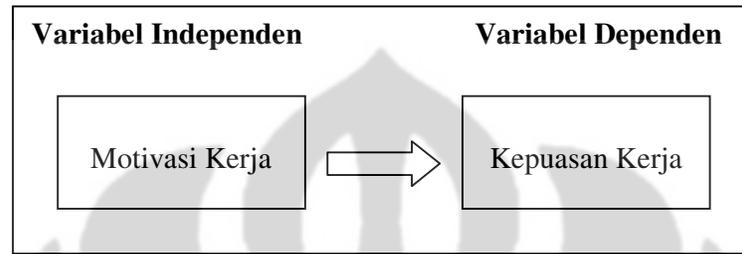
Gambar II.2

Kaitan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Sumber : Faustino Cardoso Gomes., Manajemen SDM, Yogyakarta, 2003, hal.179

C. Model Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggambarkan suatu hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dan kepuasan kerja. Variabel independen yang akan diteliti adalah motivasi kerja, sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja. Hubungan kedua variabel digambarkan sebagai berikut :



Gambar II.3
Model Analisis

Sumber : Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* 5th Edition, Jakarta, 2005

Berdasarkan sifatnya, hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan hubungan yang bersifat asimetris. Menurut Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah (2005, p.80) hubungan asimetris adalah dimana suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya, tetapi tidak berlaku sebaliknya dan hubungan variabel yang asimetris ini bersifat satu arah.

D. Hipotesis

Hipotesis penelitian diartikan sebagai jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian yang kebenarannya harus dibuktikan melalui data yang terkumpul (Husein, 1997, p.56). Hipotesis ini merupakan pernyataan yang dirumuskan dan dapat diuji, yang dapat menggambarkan suatu hubungan tertentu antara dua variabel atau lebih. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan Divisi Layanan Bisnis Syariah PT. Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera.

H_1 : Terdapat hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan Divisi Layanan Bisnis Syariah PT. Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera.

E. Operasionalisasi Konsep

Di dalam penelitian ini akan dilihat hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan Divisi Layanan Bisnis Syariah PT. Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera. Variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan indikator faktor motivator dari teori 2 faktor Herzberg, sedangkan variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 20 indikator dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) versi *Short-Form* 1977. Untuk memperjelas batasan masing-masing variabel tersebut, maka akan dijabarkan ke dalam definisi operasionalisasi konsep sebagai berikut :

Tabel II.3
Operasionalisasi Konsep

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Motivasi Kerja (X)	<p><u>Faktor Motivator</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pencapaian (<i>Achievement</i>) 2. Pengakuan (<i>Recognition</i>) 3. Bertanggung Jawab (<i>Responsibility</i>) 4. Pekerjaan itu sendiri (<i>Work It self</i>) 5. Mengalami peningkatan (<i>Advancement</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • ada penghargaan setelah berhasil menyelesaikan proyek besar. • keinginan untuk menyandang predikat karyawan terbaik diperusahaan. • keterampilan dan keahlian dihargai oleh atasan. • dalam bekerja selalu mencari cara yang lebih singkat dan efisien • rasa tanggung jawab atas pekerjaan. • pemberian wewenang dan keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaan. • ada standar kerja dan tujuan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan. • menggunakan kemampuan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. • keinginan mendapat promosi jabatan. • keinginan untuk selalu mengembangkan diri 	Ordinal

Kepuasan Kerja (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Kemampuan (<i>Ability utilization</i>). 2. Prestasi (<i>Achievement</i>) 3. Aktivitas (<i>Activity</i>) 4. Kemajuan (<i>Advancement</i>) 5. Kewenangan (<i>Authority</i>) 6. Kebijakan perusahaan (<i>Company Policies</i>) 7. Kompensasi (<i>Compensation</i>) 8. Co-pekerja (<i>Co-workers</i>) 9. Kreativitas (<i>Creativity</i>) 10. Kemerdekaan (<i>Independence</i>) 11. Keamanan (<i>Security</i>) 12. Layanan Sosial (<i>Social Service</i>) 13. Status Sosial (<i>Social Status</i>) 14. Nilai-nilai moral (<i>Moral Values</i>) 15. Pengakuan (<i>Recognition</i>) 16. Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>) 17. Pengawasan atas hubungan antar karyawan (<i>Supervision –Relations</i>) 18. Pengawasan hal-hal teknis (<i>Supervisian –Technical</i>) 19. Variasi (<i>Variety</i>) 20. Kondisi Kerja (<i>Working Conditions</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam pekerjaan • Pencapaian terhadap prestasi kerja • Kegiatan yang dikerjakan sehari-hari • Kemajuan dalam keahlian dan keterampilan kerja • Wewenang yang dimiliki • Kebijakan organisasi secara umum • Tingkat kesejahteraan yang diterima • Kerjasama dengan rekan kerja • Kreativitas yang berkembang • Tingkat kemandirian dalam bekerja • Tingkat keamanan kerja • Dukungan sosial dari rekan dan atasan • Posisi status sosial dalam pekerjaan • Kesamaan dalam nilai-nilai moral • Pengakuan atas kerja • Tanggungjawab yang dimiliki • Pengawasan atasan terhadap hubungan antar karyawan • Pengawasan atasan mengenai hal-hal teknis • Kegiatan selingan seperti seni & Olah Raga • Kondisi lingkungan kerja 	Ordinal
--------------------	---	---	---------

Sumber: Frederick Herzberg's. *One more time: "How do you motivate employees?"*. Harvard Business Review. vol.46. Januari-Februari. 1986 dan *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Vocational Psychology, University of Minnesota, Copyright 1977), <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>.

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Proses penelitian dimulai dengan menyusun asumsi dasar dan aturan berpikir yang akan digunakan dalam penelitian. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Dalam pendekatan kuantitatif digunakan peranan kerangka teori sebagai dasar untuk mengajukan pertanyaan sementara atas pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Menurut Neuman dalam Prasetyo dan Jannah (2005, p.64), “teori merupakan suatu sistem gagasan dan abstraksi yang memadatkan dan mengorganisasi berbagai pengetahuan manusia tentang dunia sosial sehingga mempermudah pemahaman manusia tentang dunia sosial, karena teori memberikan suatu kerangka yang membantu dalam melihat permasalahan melalui konsep-konsep yang relevan, asumsi-asumsi dasar yang dapat digunakan, dan mengarahkan pertanyaan penelitian yang diajukan”.

Selain itu teori digunakan sebagai sumber jawaban utama atas berbagai rasa ingin tahu penulis, teori menjadi bagian yang penting bagi peneliti dalam merencanakan kegiatan penelitian serta memberi pedoman tentang kerangka pemikiran yang harus dimiliki peneliti. Teori-teori tersebut dideduksikan menjadi suatu hipotesis dan kerangka pemikiran yang dijabarkan dalam sebuah model analisis. Kuantitatif berhubungan dengan angka (kuantita), baik hasil pengukurannya, analisis datanya maupun penafsiran dan penarikan kesimpulan dalam membentuk angka (Irawan, 2006).

2. Jenis/Tipe Penelitian

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif. Menurut Prasetyo dan Jannah (2005, p.65) ”penelitian eksplanatif adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat”. Penelitian ini dilakukan untuk menemukan penjelasan mengenai hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan pada Divisi Layanan Bisnis Syariah PT. Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera. Penelitian ini termasuk ke dalam format eksplanatif survei, maka dari itu peneliti membangun hipotesis penelitian dan mengujinya di lapangan karena format penelitian ini bertujuan mencari hubungan sebab akibat dari variabel-variabel yang diteliti.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penyusunan ini, penulis menggunakan dua cara untuk memperoleh data yang dibutuhkan, yaitu:

1. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan sebagai landasan dalam penyusunan kepustakaan penelitian. Melalui studi kepustakaan, penulis melakukan pengumpulan data dengan cara mempelajari buku-buku, literatur karya ilmiah dan sebagainya yang berkaitan dengan penelitian.

2. Studi lapangan

a. Penyebaran Kuesioner

Kuesioner dilakukan melalui daftar pertanyaan yang sistematis yang diisi langsung oleh responden. Penyebaran kuesioner digunakan untuk mendapatkan informasi dari karyawan mengenai kepuasan kerja dan untuk mengetahui apakah motivasi membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara untuk mendukung hasil kuesioner yang telah diperoleh. Teknik wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi dari narasumber, wawancara dilakukan dengan tatap muka (*face to face*). Dalam hal ini penelitian melakukan wawancara dengan staf Divisi Layanan Bisnis Syariah PT Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera.

4. Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan informasi, peneliti perlu menentukan responden yang akan menjadi sumber informasi dengan menentukan populasi dan sampel.

a. Populasi

Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang akan diteliti (Istijanto, 2008, p.109). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah staf karyawan Divisi Layanan Bisnis Syariah PT. Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera sebanyak 30 orang.

b. Sampel

Sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi. Sebagai pedoman kasar, untuk perusahaan dengan jumlah karyawan sedikit (di bawah 200), survei dapat dilakukan dengan melibatkan seluruh populasi sehingga sampel sama dengan populasi, sebaliknya jika jumlah karyawan besar (di atas 200), survei dapat dilakukan terhadap sejumlah karyawan yang dipilih sebagai sampel (Istijanto,2008,p.111). Dalam penelitian ini digunakan teknik *total sampling*, maka jumlah sampel yang dijadikan sebagai obyek penelitian sama banyaknya dengan jumlah populasi penelitian yaitu sebanyak 30 orang.

5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Divisi Layanan Bisnis Syariah PT. Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera yang beralamat di Jl. HR. Rasuna Said Kav.8-9, Jakarta Selatan, penelitian dilakukan dalam waktu tertentu saja (cross sectional) selama bulan Juni 2009.

6. Teknik Pengolahan dan Analisa Data

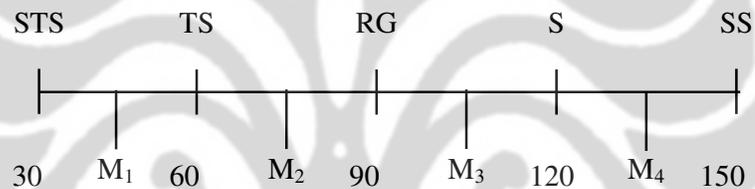
Pengolahan hasil data survey menggunakan program software SPSS. Indikator variabel motivasi kerja dan variabel kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala ordinal. Skala ordinal adalah skala pengukuran dari nilai atau kategori variabel yang mempunyai sifat membedakan dan urutan atau tingkatan (Saragih dan Eko, 2006, p.5).

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah kuesioner yang dibuat berdasarkan skala model likert. Skala ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek. Skala ini digunakan dalam penelitian yang menggunakan metode survei untuk mengukur sikap karyawan, persepsi karyawan, tingkat kepuasan karyawan, atau mengukur perasaan karyawan yang lain (Istijanto,2008,p.81). Penelitian ini menggunakan Skala Likert dengan lima kategori dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju” dengan cara memberi bobot pada hasil jawaban setiap kategorinya sebagai berikut (Istijanto, 2008, p.83) :

Tabel II.4
Skala Likert

Jawaban responden	Bobot
Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Puas	1
Tidak Setuju / Tidak Puas	2
Ragu-ragu / Netral (Biasa Saja)	3
Setuju / Puas	4
Sangat Setuju / Sangat Puas	5

Untuk mengetahui tingkat pencapaian setiap butir pernyataan (indikator), maka dilakukan proses kode ulang (*Recoding*) terhadap skor yang dicapai tiap butir pernyataan. Dengan mengalikan setiap bobot jawaban dengan frekuensi jawaban didapat bagan sebagai berikut :



Dari bagan diatas didapat informasi bahwa skor minimum yang mungkin terjadi adalah 30, yakni jika semua responden memilih jawaban 1 (Sangat Tidak Setuju) untuk suatu butir pernyataan. Sedangkan skor maksimum adalah sebesar 150 terjadi jika semua responden memilih jawaban 5 (Sangat Setuju) untuk suatu butir pernyataan. Kemudian dari bagan diatas akan dibuat suatu interval selang hingga terdapat 5 (lima) kelas sesuai kategori data ordinal semula. Dengan menggunakan aturan nilai tengah (*Median*) untuk batas antara tiap kategori didapat batas-batas interval kelas adalah sebagai berikut :

$$M_1 = \text{Median}_1 = (30 + 60) : 2 = 45$$

$$M_2 = \text{Median}_2 = (60 + 90) : 2 = 75$$

$$M_3 = \text{Median}_3 = (90 + 120) : 2 = 105$$

$$M_4 = \text{Median}_4 = (120 + 150) : 2 = 135$$

Dengan demikian interval kelas untuk kelima kategori yang baru adalah sebagai berikut :

Interval Skor	Kategori
30 – 45	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik
46 – 75	Tidak Setuju / Tidak Baik
76 – 105	Cukup Setuju / Cukup Baik
106 – 135	Setuju / Baik
135 – 150	Sangat Setuju / Sangat Baik

Sumber : Sugiyono

Data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis dengan teknik korelasi. Analisis korelasi berguna untuk menggambarkan kekuatan hubungan antara dua variabel (Saragih dan Eko, 2006, p.189). Dalam penelitian ini analisis korelasi menggunakan koefisien korelasi Spearman (r_s). Penulis menggunakan analisis korelasi metode uji koefisien korelasi Spearman, karena teknik ini digunakan untuk melihat kekuatan hubungan antara dua variabel yang memiliki skala pengukuran ordinal (Saragih dan Eko, 2006, p.242). Untuk menghitung uji koefisien korelasi spearman (r_s) digunakan rumus:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

dimana,

- r_s = Koefisien korelasi Spearman
- di = Selisih ranking tiap pengamatan
- n = Banyaknya pengamatan

Besarnya nilai r terletak antara -1 dan 1 atau $-1 < r < 1$ artinya:

- $r = +1$ hubungan x dan y sempurna dan positif
(mendekati 1 hubungan sangat kuat dan positif).
- $r = -1$ hubungan x dan y sempurna dan negatif
(mendekati 1 hubungan sangat kuat dan negatif).
- $r = 0$ hubungan x dan y lemah sekali atau tidak ada hubungan.

Sedangkan pedoman untuk memberikan interpretasi mengenai kuat lemahnya hubungan variabel x dengan y, digunakan kriteria sebagai berikut:

Tabel II.5
Tabel Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,30	Sangat Rendah
0,31 – 0,50	Rendah
0,51 – 0,70	Sedang
0,71 – 0,90	Kuat
0,91 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber: Dennis C. Hinkle, Willian Wiersma, and Stephen G. Jurs, *Applied Statistic For The Behavioral Sciences*, New York: Houghton Mifflin Company, 2003, hlm. 109.

Untuk memudahkan perhitungan, maka peneliti menggunakan SPSS (*Special Package for Social Sciences*) 15.0 for Window. Selain itu untuk menguji koefisien korelasi yang digunakan, maka diperlukan pengujian antara variabel x dan variabel y mempunyai hubungan. Pengujian hubungan tersebut menggunakan pengujian hipotesis t. Untuk menghitung uji hipotesis t digunakan rumus:

$$t = \frac{rs \sqrt{(n - 2)}}{\sqrt{(1 - rs^2)}}$$

Setelah menghitung t, hasil dari perhitungan sudah dapat ditarik kesimpulan berdasarkan penentuan tingkat kesalahan yang digunakan, keputusan pengujiannya adalah sebagai berikut:

t hitung < t $\alpha/2$: (n - 2) maka Ho diterima

t hitung > t $\alpha/2$: (n - 2) maka Ho ditolak (Siagian dan Sugiarto, 2002, p.273)