

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Sebuah organisasi selalu dikelilingi oleh suatu lingkungan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan perkembangannya. Oleh karena itu perubahan yang terjadi harus dapat diantisipasi dengan menyesuaikan diri pada lingkungan tersebut agar organisasi dapat berkembang sesuai dengan perkembangan yang terjadi dan akan mempunyai kesempatan yang baik dimasa yang akan datang. Begitu pula sebaliknya bagi perusahaan yang tidak dapat menyesuaikan diri maka akan mengalami kehancuran perusahaan itu sendiri apa lagi bila didukung munculnya perusahaan lain yang sejenis.

Lingkungan internal dan eksternal memiliki suatu keterikatan yang cukup erat dan berperan penting. Alex S Nitisemito (2010: 82) mengemukakan bahwa “lingkungan internal dan eksternal adalah sesuatu yang ada di sekitar tempat perusahaan berdiri dan yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan operasinya.”

Selain itu Edwin B Flippo (2011: 89) mengemukakan bahwa : “Dalam menghadapi suatu persaingan bisnis maka analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal tempat perusahaan berdiri sangat menentukan kelancaran operasional.”

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, bagian pengembangan perusahaan tidak dapat selalu menunggu masalah dan kemudian menanggapi. Tetapi harus selalu aktif dalam menanggapi masalah-masalah persaingan dengan mengantisipasinya dalam bentuk kebijaksanaan dan mengadakan tindakan korektif terlebih dahulu sebelum masalah itu timbul atau terjadi lebih serius.

Dengan demikian bagian pengembangan perusahaan juga turut menentukan maju mundurnya suatu perusahaan dengan berbagai permasalahan yang dihadapinya. Namun pada kenyataannya bagi bagian pengembangan perusahaan hanya mempunyai wewenang sebagai staff yang mempunyai fungsi untuk menyarankan, menganalisis, memberi rekomendasi atau konsultasi saja.

Tetapi pada situasi yang sangat teknik dan rutin, bagian pengembangan perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk melakukan pengendalian dan menciptakan keseragaman di dalam perusahaan sehubungan dengan usaha perusahaan menghadapi persaingan bisnis yang semakin pesat.

b. Lingkungan Internal

Salah satu lingkungan yang merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk dapat berkembang dengan baik yaitu lingkungan internal. Dimana hampir semua organisasi mempunyai serangkaian tujuan yang „berganda“ untuk memenuhi permintaan „trade off“ dari berbagai pihak yang berkepentingan yang terlibat dalam operasi perusahaan, seperti tujuan financial, pemasaran, produksi, personalia dan lain-lain.

Maka manajemen personalia harus dapat menentukan keseimbangan pada tujuan-tujuan dan memadukan, berbagai kepentingan pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi. Hal-hal yang menjadi perhatian manajemen personalia dalam menghadapi berbagai tantangan yang terjadi pada perusahaan dapat terlihat melalui proses pencapaian tujuan.

Berikut akan dijelaskan satu persatu mengenai tantangan dihadapi manajemen personalia pada lingkungan internal perusahaan (T. Hani Handoko, 2009: 56).

1). Sifat organisasi

Sifat organisasi merupakan produk semua ciri-ciri organisasi yakni orang-orangnya, tujuan-tujuannya, struktur organisasinya, teknologinya, peralatan yang digunakan, kebijaksanaannya, ukurannya, umurnya, serikat pegawainya, keberhasilan dan kegagalannya. Ini mencerminkan masa lalu dan menentukan di waktu yang akan datang. Pengambilan keputusan yang paling tepat sesuai dengan sifat organisasi adalah tugas bagian personalia.

2). Atasan

Atasan atau pimpinan dalam suatu perusahaan adalah ujung tombak dari keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Ini mencerminkan akan prestasi bagi perusahaan, staff, pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada umumnya seorang pimpinan mempunyai tugas untuk memecahkan masalah yang terjadi di dalam perusahaan dan menjaga pemeliharaan kelompok agar berjalan dengan lancar. Dalam menjalankan tugasnya, pimpinan harus dapat menselaraskan pada kepentingan bawahannya. Pimpinan kekuasaan pada bawahan harus dapat disesuaikan dengan hubungan yang terjadi dalam

perusahaan atau harus sesuai dengan tugas yang dilaksanakan oleh bagian personalia.

3). Organisasi buruh

Organisasi buruh atau serikat pegawai di dalam perusahaan mengatur berbagai persyaratan kerja seperti kompensasi, jam kerja, kondisi lingkungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja dan sebagainya. Ini berarti kemitraan kerja bagian personalia di dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari. Dan ini juga sebagai tantangan bagi bagian personalia dalam memenuhi persyaratan kerja dalam perusahaan.

4). Sistem nilai

Dalam mengambil keputusan-keputusan personalia, bagian personalia memperhatikan berbagai sistem nilai yang terjadi di dalam perusahaan. Sistem nilai yang terjadi dalam perusahaan dapat dibagi atas beberapa hal diantaranya sebagai berikut :

a). Sistem nilai informasi

Informasi-informasi yang diterima oleh bagian personalia merupakan dasar dari keputusan yang dikeluarkannya. Bagian personalia membutuhkan informasi yang banyak dan terinci dari bagian-bagian lainnya. Bagaimana kemampuan manajer personalia dalam memperoleh, mengumpulkan, menyimpan, mendapatkan informasi yang lain dan menyalurkannya adalah tantangan bagi bagian personalia.

b) Sistem nilai pegawai

Setiap orang mempunyai perbedaan dengan orang lain dalam berbagai hal seperti kepribadian, fisik, intelegensia, bakat dan lain-lain. Perbedaan yang

ada pada manusia hendaknya diperhatikan oleh bagian personalia dalam mengarahkan pegawai agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

c) Sistem nilai manager dan pegawai

Kedua sistem diatas merupakan masalah bagian personalia, berbagai konflik nilai yang dapat menyulitkan pegawai harus dapat diatasi dan dipelajari dengan berbagai pengetahuan tentang nilai-nilai dan norma-norma kelompok kerja bagi manager dengan pegawai akan sangat berguna dalam mengambil perumusan kebijaksanaan personalia, dan ini tidak dapat diabaikan dalam setiap keputusan-keputusan perusahaan, khususnya keputusan tentang personalia.

c. Lingkungan Eksternal

Disamping faktor-faktor lingkungan internal bagian personalia dihadapi dengan permasalahan dan tantangan yang berasal dari luar lingkungan perusahaan. Perubahan-perubahan yang terjadi didalam lingkungan eksternal mempengaruhi manager dalam suatu organisasi terhadap keputusan yang diambilnya. Perusahaan mendapatkan kebutuhan-kebutuhan dan masukan-masukan bersumber dari lingkungan eksternal seperti bahan baku, tenaga kerja, energi dan sebagainya.

Setiap organisasi menghadapi berbagai tantangan yang berbeda dalam menjalankan usahanya, begitu pula pada bagian personalia yang menghadapi tantangan dari luar perusahaan. Sehubungan dengan tantangan dihadapi manajemen pada lingkungan eksternal perusahaan, Bambang Kusriyanto (2011: 243) bahwa : “Beberapa tantangan yang dihadapi manajemen pada lingkungan

eksternal terdiri atas para pesaing, langganan, pasar tenaga kerja, lembaga keuangan, para penyelia, lembaga pemerintah, ekonomi, sosial budaya, politik, teknologi, demografi dan geografi”.

Berikut akan dijelaskan satu persatu mengenai tantangan dihadapi manajemen pada lingkungan eksternal perusahaan (Bambang Kusriyanto, 2011: 244).

1). Para pesaing

Perubahan-perubahan yang terjadi pada pesaing dalam dunia usaha mengharuskan perusahaan untuk memahami akan lingkungan persaingan yang dihadapinya, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya, sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasinya.

Pemahaman tentang tempat, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing ini memungkinkan perusahaan akan bersaing dengan lebih efektif dan efisien. Bagian personalia harus dapat menyesuaikannya terhadap kebijaksanaan yang ditempuh agar dapat menselaraskannya dengan pesaing.

2). Langgan

Langgan merupakan pemakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Umumnya kebijaksanaan pemasaran perusahaan sangat tergantung pada situasi pasar dan langganan. Langgan suatu perusahaan dapat berupa suatu lembaga pemerintahan, rumah sakit, sekolah, apotik atau perseorangan. Dengan melakukan analisa terhadap langganan maka bagian personalia akan dapat mengantisipasi terhadap perubahan langganan dan mengarahkan kepada sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan langganan dan perusahaan.

3). Pasar tenaga kerja

Persoalan kesulitan memperoleh tenaga kerja terampil dan berpengalaman selalu dihadapi oleh perusahaan masa sekarang. Hal ini disebabkan organisasi kurang menyadari akan kurangnya latihan dan pengembangan pegawai sebagai investasi bagi perusahaan yang bersangkutan. Disamping itu terjadi pembajakan tenaga kerja membawa pengaruh terhadap bagian personalia dalam meningkatkan pelayanannya agar dapat mempertahankan tenaga kerja yang potensial.

4). Lembaga keuangan

Setiap organisasi selalu bergantung pada macam-macam lembaga keuangan seperti bank, perusahaan asuransi, pasar modal dan sebagainya. Untuk menjaga dan memperluas kegiatan usahanya maka membuat perusahaan mempunyai kebutuhan akan modal dari lembaga keuangan tersebut, karena untuk membiayai operasi perusahaan dan bangunan fasilitas baru. Perusahaan atau bagian personalia berupaya agar dapat meningkatkan hubungan kerja sama dengan memahami prosedur-prosedur perbankan dan menyusun pembukuan yang lengkap serta jaminan yang diperlukan.

5). Para penyelia

Kebutuhan akan sumber daya bahan baku, bahan pembantu, pelayanan, energi dan peralatan yang digunakan untuk produksi barang jadi. Ketergantungan terhadap bahan-bahan tersebut harus sesuai dengan ciri atau keinginan perusahaan.

6). Lembaga pemerintah

Hubungan antar organisasi dengan pemerintah merupakan pertimbangan bagi personalia dalam menetapkan peraturan-peraturan tentang prosedur, perizinan dan pembatasan yang lainnya. Kebijakan dikeluarkan pemerintah mempengaruhi kegiatan personalia dalam kaitannya dengan hubungan kerja.

7). Ekonomi

Perkembangan perekonomian membawa pengaruh kepada organisasi dalam memenuhi kepentingan pihak-pihak yang terkait. Keadaan perekonomian yang baik akan meningkatkan prestasi perusahaan dan dapat meningkatkan kemampuannya dalam menggunakan tenaga kerja.

8). Sosial budaya

Lingkungan sosial budaya merupakan pedoman dalam menentukan kebijakan organisasi dan para manajer yang melakukan operasinya. Ini berkaitan dengan kepercayaan agama, pendidikan, sikap dan pandangan hidup suatu masyarakat.

9). Politik

Kondisi politik akan menentukan operasi perusahaan. Hal ini diketahui dari peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Peraturan tersebut mempunyai arti bahwa perusahaan harus mematuhi segala bentuk yang dikeluarkan dalam melindungi konsumen, lingkungan ataupun perusahaan dan menghilangkan perlakuan tidak adil dalam pembayaran kepada para pegawai dan sebagainya.

10). Teknologi

Kemajuan teknologi mempunyai peranan yang sangat penting pada penentuan dan peningkatan produk dan jasa. Penggunaan teknologi harus sesuai dengan kondisi perusahaan dan tenaga kerja yang dipakai.

11). Demografi dan geografi

Demografi suatu daerah menggambarkan suatu tingkat komposisi angkatan kerja. Perkembangan demografi suatu daerah akan mempengaruhi perusahaan dalam melaksanakan operasinya. Begitu pula keadaan lingkungan atau geografi tempat perusahaan berdiri menjalankan usahanya. Lingkungan akan menentukan keputusan yang akan diambil oleh perusahaan misalnya dalam menentukan kompensasi, penggunaan tenaga kerja dan kebijaksanaan lainnya.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Prestasi dan produktivitas perusahaan dalam operasionalnya dipengaruhi berbagai faktor. Faktor yang dapat mempengaruhi diantaranya adalah jumlah dan komposisi dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Faktor lingkungan internal yang dapat mempengaruhi diantaranya adalah jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi dan masih banyak faktor lainnya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan internal menurut T. Hani Handoko (2009: 293) adalah sebagai berikut :

- 1). Kerjasama rekan sekerja
- 2). Komunikasi dengan Pimpinan
- 3). Kepemimpinan yang demokratis

Dengan adanya lingkungan internal yang sedemikian rupa maka dapat dikatakan lingkungan tersebut sudah baik dan menimbulkan rasa aman dan nyaman serta ketenangan dalam bekerja bagi para pegawai, sehingga diharapkan tujuan yang ingin dicapai juga akan merasa puas dan bangga dengan hasil kerjanya yang baik.

Unsur utama yang menyebabkan suatu lingkungan internal tertentu memberikan motivasi adalah gabungan kondisi fisik dan sikap mental yang bergantung pada sifat dan pentingnya pekerjaan bagi pegawai. Hasil kerja yang sangat memuaskan dapat dicapai dalam suatu keadaan yang buruk, apabila keinginan pegawai untuk berprestasi amat kuat. Sebaliknya kondisi yang sangat baik tidak berarti menghalangi munculnya hasil kerja yang justru sangat mengecewakan apabila para pegawai tidak didukung lingkungan internal yang baik.

Lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak. Perubahan yang terjadi di dalamnya sangat dinamis dan memberikan pengaruh pada manajemen yang tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Perkembangan yang terjadi sangat memberikan pengaruh yang kuat terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut T. Hani Handoko (2009: 62) menyebutkan bahwa :

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur diluar organisasi yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Organisasi mendapatkan masukan yang dibutuhkan, seperti bahan baku, dana tenaga kerja dan energi dari lingkungan eksternal, mentransformasikan menjadi produk atau jasa, dan kemudian memberikan sebagai keluaran kepada lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal mempunyai berbagai unsur yang berpengaruh langsung (lingkungan ekstern mikro) dan yang berpengaruh tidak langsung (lingkungan ekstern makro). Komponen lingkungan ekstern mikro yang paling penting adalah para pesaing yang harus dihadapi perusahaan, langganan yang harus dilayani, pasar tenaga kerja, lembaga-lembaga keuangan, para penyelia dan perwakilan pemerintah.

Tentu saja beberapa lingkungan ekstern mikro lainnya penting juga diperhatikan, walaupun tingkat pengaruhnya berbeda, seperti saluran distribusi yang digunakan, media, asosiasi bisnis, kelompok pencinta lingkungan dan kelompok politik tertentu yang sebagian besar merupakan perwujudan potensi pengaruh lingkungan ekstern makro. Sedangkan lingkungan ekstern makro mempengaruhi organisasi dengan dua cara yang menurut T. Hani Handoko (2009: 66) yaitu :

Pertama, kekuatan-kekuatan diluar tersebut mempengaruhi suatu organisasi secara langsung atau secara tidak langsung melalui satu atau lebih unsur lingkungan ekstern mikro. Kedua, unsur lingkungan makro menciptakan iklim, teknologi tinggi, keadaan perekonomian dan perubahan sosial, dimana organisasi ada dan harus memberikan tanggapan.

Lingkungan ekstern makro terdiri dari faktor teknologi, ekonomi, politik dan dimensi internasional sebagai kekuatan yang berada di luar jangkauan perusahaan dan biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan, dengan organisasi jarang memiliki kekuatan untuk memberikan pengaruh balik.

e. Indikator Lingkungan Kerja

Banyak indikator yang dapat berkaitan atau mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja yang baik dan sesuai dengan keinginan pimpinan dan karyawan

perusahaan. Indikator yang dapat diperhatikan dalam membentuk lingkungan kerja menurut Jewel dan Siegel (2011: 9) terdiri dari :

- 1). Kerjasama rekan sekerja
- 2). Komunikasi dengan Pimpinan
- 3). Kepemimpinan yang demokratis

Dari indikator tersebut dapat diketahui bahwa lingkungan kerja bertujuan untuk menciptakan kondisi yang nyaman serta terjaminnya keamanan dalam pelaksanaan pekerjaan bagi semua pihak dalam suatu perusahaan. Menurut James Sihombing (2010:42), indikator lingkungan kerja terdiri dari :

- 1) Faktor fisik, meliputi fasilitas parkir di luar gedung perusahaan, lokasi dan rancangan gedung, pencahayaan di ruang kerja maupun layout atau tata letak mesin dan perlengkapan kerja karyawan.
- 2) Faktor non fisik, meliputi setiap hal dari fasilitas yang memberikan jaminan rasa aman, sehat, dan sejahtera, bebas kecelakaan kerja dan penyakit, contohnya asuransi kesehatan. Dimana perusahaan diharuskan untuk mendaftarkan karyawannya menjadi anggota Jamsostek (Jaminan Sosial Ketenagakerjaan).

Menurut Wursanto (2013: 301) yang menjelaskan indikator dari lingkungan kerja yaitu :

- 1) Kondisi kerja dikatakan baik apabila memungkinkan seseorang untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, baik kondisi fisik maupun kondisi psikologis. Kondisi fisik berhubungan dengan kondisi gedung, ruang kerja, ventilasi, dan sebagainya.
- 2) Kondisi psikologis adalah kondisi kerja yang dapat memberikan kepuasan psikologis kepada paraanggotanya, misalnya adanya hubungan yang harmonis, kesempatan untuk maju, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Alex S Nitisemito (2010 : 184), indikator lingkungan kerja adalah :

- 1) Pewarnaan
Masalah pewarnaan ini bukan hanya dinding saja tetapi sangat luas, dapat juga pewarnaan mesin, peralatan, bahkan seragam yang dipakai perlu mendapat perhatian.

- 2) Kebersihan
Secara umum tempat kerja yang bersih akan menimbulkan rasa tenang dan rasa senang akan mempengaruhi perasaan dan perilaku orang dalam bekerja.
- 3) Penerangan
Penerangan disini merupakan bukanlah terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugasnya seringkali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan tersebut membutuhkan keahlian.
- 4) Pertukaran Udara
Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi jika dalam ruangan tersebut jenuh dengan karyawan. Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan. Sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga terjadi kelelahan dari para karyawan, sehingga motivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya menjadi turun.
- 5) Musik
Musik berpengaruh terhadap kejiwaan seseorang. Apabila musik didengarkan menyenangkan dan menimbulkan suasana gembira akan mengurangi kelelahan dalam bekerja. Musik yang diperdengarkan adalah yang disukai banyak orang pada ruangan kerja dan iramanya cukup.
- 6) Kebisingan
Kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang dimana kebisingan dapat mengganggu konsentrasi pekerjaan sehingga bisa timbul kesalahan. Bagi pekerjaan tertentu yang memerlukan konsentrasi maka kebisingan merupakan gangguan yang harus diperhatikan, misalnya suara mesin yang gaduh, suara kendaraan bermotor, dan sebagainya.
- 7) Jaminan terhadap Keamanan
Keamanan yang dimaksud adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan atau perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk menjaganya, perusahaan perlu mempekerjakan tenaga khusus untuk hal tersebut seperti satpam/penjaga.

Berdasarkan penjabaran di atas maka dapat disimpulkan indikator lingkungan kerja terdiri dari :

- 1) Pelayanan untuk kebutuhan karyawan yang meliputi pelayanan makan atau minuman, pelayanan kesehatan dan penyediaan kamar mandi atau kamar kecil.

- 2) Kondisi kerja yang meliputi penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan/pemilihan warna, ruang gerak yang diperlukan, dan keamanan kerja.
- 3) Hubungan kerja yang meliputi hubungan kerja antar karyawan dan hubungan kerja antara karyawan dengan atasan.

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Menurut Moch. As'ad (2013: 45) bahwa, "Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu". Selanjutnya menurut Sondang P. Siagian (2011: 129) bahwa, "Motivasi secara sederhana dapat diartikan "*Motivating*" yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan". Sedangkan pendapat Winardi (2012: 312) bahwa, "Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan". Selanjutnya menurut Wursanto (2013: 132) bahwa, "Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu".

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Menurut Mangkunegara (2011: 84) bahwa "Motivasi kerja adalah suatu dorongan

yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka kesenangan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. sehingga menimbulkan tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang dihadapinya di perusahaan”. Aktifitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan, upah atau gaji dari hasil kerjanya. Jadi pada hakekatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Menurut Anoraga (2006: 47) bahwa, “Pegawai akan merasa termotivasi dalam bekerja apabila pekerjaan dan dirinya terdorong untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya mempunyai tujuan yaitu untuk mendapatkan kepuasan. Ini tidak berarti bahwa semua aktivitas itu adalah bekerja dan motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

Telah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial ia membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu.

b. Teori Motivasi Kerja

Motivasi sebenarnya memiliki beberapa teori dari beberapa pendapat tokoh, teori tersebut antara lain :

1. Teori Motivasi Klasik oleh F.W Taylor;
2. Teori *Maslow's Need Hierarchy* oleh A.H. Maslow;
3. *Herzberg's two factor theory* oleh Frederick Herzberg;
4. *Mc. Clelland's achievement Motivation Theory* oleh Mc. Clelland;
5. *Alderfer Existence, Relatedness And Growth (ERG) Theory* oleh Alderfer;
6. Teori *Motivasi Human Relation* oleh Claude S. Geogre.

Berikut akan disajikan tabel Teori Motivasi Kerja menurut para ahli tersebut di atas.

Tabel 2.1
Teori Motivasi Kerja

No	Teori	Penulis
1	Motivasi Klasik	F.W Taylor
2	<i>Maslow's Need Hierarchy</i>	A.H. Maslow
3	<i>Herzberg's two factor theory</i>	Frederick Herzberg
4	<i>Mc. Clelland's achievement Motivation Theory</i>	Mc. Clelland
5	<i>Alderfer Existence, Relatedness And Growth (ERG) Theory</i>	Alderfer
6	<i>Motivasi Human Relation</i>	Claude S. Geogre

Namun, dari beberapa teori di atas peneliti mencantumkan dua teori *Maslow's Need Hierarchy* oleh A.H. Maslow dan *Herzberg's two factor theory* oleh Frederick Herzberg dalam penelitian ini. Adapun gambar hirarki kebutuhan manusia menurut A. Maslow dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1
Hirarki Kebutuhan Manusia Maslow



Sumber : Sondang P. Siagian, (2011: 45)

1). Teori Motivasi menurut Abraham Maslow

Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan *extrinsic factor*), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian Siagian (2011: 149) membuat *needs hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu :

a). *Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)*

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Meningkatnya kemampuan seseorang cenderung mereka berusaha meningkatkan pemuas kebutuhan dengan pergeseran dari kuantitatif ke kualitatif. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan. Misalnya dalam hal sandang. Apabila tingkat kemampuan seseorang masih rendah, kebutuhan akan sandang akan dipuaskan sekedarnya saja. Jumlahnya terbatas dan mutunya pun belum mendapat perhatian utama karena kemampuan untuk itu memang masih terbatas. Akan tetapi bila kemampuan seseorang meningkat, pemuas akan kebutuhan sandang pun akan ditingkatkan, baik sisi jumlah maupun mutunya. Demikian pula dengan pangan, seseorang dalam hal ini guru yang ekonominya masih rendah, kebutuhan pangan biasanya masih sangat sederhana. Akan tetapi jika kemampuan ekonominya meningkat, maka pemuas kebutuhan akan pangan pun akan meningkat. Hal serupa dengan kebutuhan akan papan/perumahan. Kemampuan ekonomi seseorang akan mendorongnya untuk memikirkan pemuas kebutuhan perumahan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif sekaligus.

b). *Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs)*

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan

perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan kekaryaan seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik termasuk keamanan seseorang di daerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

c). Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

1. Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi dan demikian ia memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
2. Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya itu, setiap manusia merasa dirinya penting, artinya ia memiliki *sense of importance*.
3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak akan gagal sering disebut *sense of accomplishment*. Tidak ada orang yang merasa senang apabila ia menemui kegagalan, sebaliknya, ia senang apabila ia menemui keberhasilan.
4. Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan (*sense of participation*). Kebutuhan ini sangat terasa dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas sendiri. Sudah barang tentu bentuk dari

partisipasi itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberikan informasi, didorong memberikan saran.

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

Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila *prestise* itu timbul akan menjadikan prestasi seseorang. Akan tetapi tidak selalu demikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu. Dalam kehidupan organisasi banyak fasilitas yang diperoleh seseorang dari organisasi untuk menunjukkan kedudukan statusnya dalam organisasi. Pengalaman menunjukkan bahwa baikdimasyarakat yang masih tradisional maupun di lingkungan masyarakat yang sudah maju, simbol – simbol status tersebut tetap mempunyai makna penting dalam kehidupan berorganisasi.

e). **Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)**

Hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

2). Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg dikutip oleh Malayu SP Hasibuan (2012: 108), “Ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya

faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik)”. Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan (faktor intrinsik). Teori Dua Faktor Herzberg dikutip oleh Malayu SP Hasibuan (2012: 108) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

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

Teori Dua Faktor Herzberg dikutip oleh Malayu SP Hasibuan (2012:109) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. *Maintenance Factor* (Faktor Pemeliharaan)

Maintenance Factor adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal yang masuk dalam kelompok *dissatisfiers* seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pegawai / karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak pegawai / karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Menurut Herzberg *maintenance factors* bukanlah alat motivator melainkan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinannya kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahannya, sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi pegawai/ karyawan.

b. *Motivation Factor* (Faktor Motivasi)

Motivation Factor adalah faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Hal tersebut merupakan kelompok *Satisfiers*, adapun yang masuk dalam kelompok *satisfiers* antara lain:

1. Prestasi
2. Pengakuan
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Tanggungjawab
5. Pengembangan potensi individu.

Pada dasarnya kedua teori ini sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat kerja tenaga kerja /pegawai agar mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

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

1. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia itu terdiri dari lima tingkat (kebutuhan fisiologis, rasa aman/ kenyamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri), sedang Herzberg mengelompokkan atas dua kelompok (*satisfiers* dan *dissatisfiers*).
2. Menurut Maslow semua tingkat kebutuhan itu merupakan alat motivator, sedang Herzberg (gaji, upah, dsb) bukan alat motivasi, hanya merupakan alat pemeliharaan (*Dissatisfiers*) saja, yang menjadi motivator (*Satisfiers*) ialah yang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri.

3. Teori Maslow dikembangkan hanya atas pengamatan saja dan belum pernah diuji coba kebenarannya, sedang teori Herzberg didasarkan atas hasil penelitiannya sebagai pengembangan teori Maslow.

c. Komponen Motivasi dalam Penelitian

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan komponen teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg. Adapun komponen tersebut yaitu terdapat pada komponen *Satisfiers (motivator factors)*.

Komponen motivasi menurut Malayu SP Hasibuan (2012:110) meliputi :

- 1) Prestasi
- 2) Pengakuan
- 3) Penghargaan
- 4) Pekerjaan itu sendiri
- 5) Pengembangan potensi individu.

Adapun yang menjadi pertimbangan peneliti menggunakan teori ini adalah berdasar dari perbedaan dan perbandingan antara teori Maslow dengan teori Herzberg.

d. Metode-Metode Motivasi

Terdapat dua metode dalam motivasi, metode tersebut adalah metode langsung dan metode tidak langsung. Menurut Malayu SP Hasibuan (2012:100) kedua metode motivasi tersebut yaitu :

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

e. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011: 233)

yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Gaji.
2. Hubungan kerja.
3. Kondisi kerja.
4. Peluang untuk maju.
5. Pengakuan atau penghargaan.
6. Keberhasilan.

1. Gaji.

Gaji adalah faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitas dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
- b. Ketepatan pembayaran gaji.
- c. Pemberian bonus atau insentif harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- d. Selalu ditinjau kembali.
- e. Mencapai sasaran yang diinginkan.
- f. Mengangkat harkat kemanusiaan.
- g. Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok.

3. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri.

4. Peluang untuk maju.

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi

yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, *skill* yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

5. Pengakuan atau penghargaan.

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi non finansial.

Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan / penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

6. Keberhasilan.

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan / tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu yang dapat mengganggu kelangsungan hidup perusahaan adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) atau adanya rasa ketidakpuasan kerja, sehingga terjadi pemogokan liar, pelambanan kerja, mangkir dan penggantian pegawai. Gejala itu mungkin juga merupakan bagian dari keluhan tidak adanya jaminan keselamatan mereka dalam bekerja, rendahnya prestasi kerja, pendapatan karyawan, masalah disiplin dan berbagai kesulitan.

Berikut ini akan dijelaskan pengertian tentang kepuasan kerja. Menurut Sondang P Siagian (2011: 295) yaitu : “Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya”. Sedangkan T. Hani Handoko (2009: 193) mengemukakan bahwa :

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja mempunyai arti yang beraneka ragam, sehingga timbul berbagai pengertian baik dalam konsepnya maupun dalam arti analisisnya, menurut Wesley dan Yuki (2011:160) mendefinisikan kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa aspek pekerjaan, meliputi: upah/gaji, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, materi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan untuk maju.

Anoraga (2006:82) mengungkapkan bahwa “Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis”.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dari karyawan merupakan pandangan positif para karyawan terhadap perusahaan sehingga para karyawan menganggap pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan tidak menimbulkan kejenuhan bagi mereka.

b. Teori Kepuasan Kerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:120) mengungkapkan tentang teori-teori kepuasan kerja yaitu: “teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), dan teori dua faktor Herzberg”, penjelasan

mengenai teori tersebut diungkapkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2011:120-123) sebagai berikut:

- 1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)
- 2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)
- 3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
- 4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)
- 5) Teori Dua Faktor dari Herzberg
- 6) Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Equity theory kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain, ada tiga elemen keadilan :

- a) *Input* adalah suatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya seperti : pendidikan, pengalaman, dan kecakapan.
- b) *Output* adalah suatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti : gaji, status, symbol, dan pengharapan.
- c) *Comparison person* adalah perbandingan rasio antara input-outcome dirinya dengan rasio input-outcome orang lain. Nilai perbandingan ini dirasakan cukup adil maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan bisa juga tidak, tetapi bila perbandingannya itu tidak seimbang dan merugikan akan menimbulkan ketidakpuasan.

2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama dipelopori oleh Proter. Berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang

seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai bergantung kepada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan, maka pegawai tersebut puas, sebaliknya apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Full Fillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh pegawai dianggap kelompok acuan. Pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh Frederik Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya, dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas. Yaitu faktor pemeliharaan (*Maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*Motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula, *dissatisfiers, hygiens, job context, extrinsic factors*

yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pegawai, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status, sedangkan faktor pemotivasian disebut *satisfier, motivators, job content, intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

6) Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:122) mengungkapkannya bahwa “Kepuasan merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penafsiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya”. Selanjutnya Anwar Prabu Mangkunegara (2009:123) menjelaskan bahwa “Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus”. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil dari range 0-1. Jika pegawai merasa tidak memungkinkan mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah antara 0-1.

Dari teori-teori kepuasan yang telah dijelaskan di atas, yang paling sesuai yaitu teori perbedaan atau *discrepancy theory* (Wesley dan Yuki, 2011:144). Kepuasan kerja adalah sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri para karyawan terhadap pekerjaannya, maka pegawai tersebut memiliki sikap positif dan bangga, serta menilai pekerjaannya tinggi, karena situasi dan kondisi kerja dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dan harapannya.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam usahanya mempertahankan para karyawannya maka para pimpinan harus memperhatikan apa yang menjadi indikator utama yang harus diperhatikan guna menghindari ketidakpuasan kerja dengan harapan agar pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut menjadi sesuatu yang menyenangkan. Malayu SP Hasibuan (2012, hal. 108) mengemukakan bahwa : “Orang yang merasakan kepuasan dan ketidakpuasan melakukan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan yaitu faktor higienis dan faktor motivasi”.

Berikut akan dijelaskan secara singkat mengenai kedua faktor kebutuhan yang menjadi indikator kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan.

1). Faktor Higienis

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah atau kebutuhan kesehatan secara terus menerus. Faktor ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang diberikan oleh perusahaan demi kesehatan dan kepuasan kerja karyawan. Apabila faktor higienis ini tidak terpenuhi, maka hal inilah yang menyebabkan timbulnya rasa ketidakpuasan kerja bagi karyawan.

2). Faktor Motivasi

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan penghargaan pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya.

Menurut Maslow (2009: 97) dalam bukunya Filsafat Administrasi menyatakan bahwa :

Faktor-faktor ketidakpuasan kerja antara lain tidak adanya :

- 1) Fisiologis, kebutuhan akan minum, makan, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.
- 2) Harga diri (*esteems*), kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- 3) Perwujudan diri (*self actualization*), kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan kemampuan, keahlian dan potensi.
- 4) Keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
- 5) Rasa memiliki (*belongingness*), sosial dan rasa cinta kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.

Pendapat lain juga dikemukakan Moh. As`ad (2013: 114) mengemukakan bahwa memandang tiga faktor untuk dapat melihat ketidakpuasan kerja yaitu akibat kurangnya :

- 1) Hubungan antar karyawan, yaitu yang melalui hubungan manajer dengan karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.
- 2) Faktor individual, seperti sikap terhadap pekerjaannya dan jenis kelamin.
- 3) Faktor eksternal yang mencakup keadaan keluarga karyawan, reaksi dan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan seperti melalui penataran, training dan sebagainya.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui kepuasan kerja dirasakan karyawan atau tidak dapat dilihat dari indikator kepuasan kerja. Menurut Gouzali Saydam (2010: 87) bahwa indikator dari kepuasan kerja terdiri dari :

- 1) Kepuasan gaji
- 2) Supervise
- 3) Promosi
- 4) Pekerjaan itu sendiri
- 5) Rekan kerja.

Berikut penjelasan dari indikator kepuasan kerja.

1. Kepuasan gaji menurut Wursanto, (2013: 501) kepuasan gaji adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan hidup pekerja dengan imbalan yang diterima dari pekerjaan.
2. Supervise menurut Sihombing (2010: 45) adalah tingkat kemampuan pegawai yang berkeinginan untuk sukses dengan menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
3. Promosi jabatan menurut Mangkunegara (2011:77) adalah aktivitas kepegawaian yang merencanakan karier masa depan di perusahaan agar pegawai dapat mengembangkan diri secara maksimum.
4. Pekerjaan menurut Gouzali Saydam (2010: 87) adalah alat ukur untuk mengetahui kepuasan kerja dengan memiliki pekerjaan yang ada, maka karyawan akan memiliki rasa bangga dan puas dalam melakukan pekerjaan tersebut.
5. Rekan kerja menurut Moh. As`ad (2013: 45) adalah alat ukur untuk mengetahui kepuasan kerja dengan memiliki rekan kerja yang saling mengerti dan saling membantu.

Orang dan pekerjaan mereka adalah unsur pokok yang terlihat, akan tetapi jelas bahwa ada banyak variabel antara orang dan pekerjaan mereka yang membantu menentukan apakah hubungan memuaskan atau tidak memuaskan. Menurut Strauss (2009: 24) bahwa seseorang karyawan itu puas atau tidak pada pekerjaannya tergantung pada :

- 1). Penilaian diri
Ini menyangkut dengan kepribadian karyawan, jika ia menganggap sebagai seorang yang secara umum diam atau periang maka ia akan selalu puas atau tidak puas dengan perusahaan atau pekerjaannya.

2). Perbandingan-perbandingan sosial

Hal ini menyangkut soal keadilan, jika karyawan diperlakukan tidak puas atau kurang adil oleh perusahaan maka ia akan tidak puas

3). Pengharapan

Hal ini menyangkut bahwa jika ada yang diharapkan seorang karyawan dari pekerjaan atau perusahaannya sesuai atau tidak sesuai dengan harapannya, maka ia akan merasa puas atau tidak puas. Sebaliknya jika tidak maka ia akan kecewa atau tidak puas.

Program pemerintah jangka panjang berskala nasional menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja pada umumnya relatif tinggi dan kurang stabil, sehingga banyak terjadi perubahan sosial yang menunjukkan ketidakpuasan kerja meningkat. Harapan karyawan secara dramatis meningkat, corak tenaga kerja berubah seketika, wanita dan golongan minoritas mencari pekerjaan. Meskipun harapan tenaga kerja meningkat, kualitas praktek manajemen juga meningkat sehingga beberapa telah menunjukkan bahwa banyak tenaga kerja masih mempermasalahkan tentang ketidakpuasan kerja.

Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa timbulnya ketidakpuasan kerja dari karyawan akibat tidak terpenuhinya beberapa kebutuhan yang diharapkan karyawan dari perusahaan ternyata belum seluruhnya atau tidak ada yang terpenuhi.

B. Hubungan Variabel Bebas dan Variabel Terikat

1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Setiap karyawan selalu mengharapkan lingkungan kerja yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Dengan kata lain, lingkungan kerja diharapkan kondusif untuk menunjang kerja karyawan. Oleh karena itu karyawan mengharapkan lingkungan kerja dimana sarana dan prasarana kerja lengkap dan baik. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik.

Lingkungan fisik terdiri dari peralatan kerja, gedung, lokasi dan desain ruang. Apabila karyawan merasa bahwa lingkungan fisik tempat bekerjanya baik akan memberikan kepuasan dan rasa bangga. Lingkungan fisik yang baik juga biar memberikan prestise. Selain itu, lingkungan fisik yang baik juga akan mengurangi tingkat kesalahan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Jika sarana dan bagi karyawan, dimana karyawan merasa diperhatikan perusahaan.

Selain lingkungan fisik, karyawan juga menghendaki non fisik yang baik, yaitu lingkungan yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang mampu menciptakan hubungan yang harmonis antar atasan dengan bawahan, rekan sejawat, dan hubungan dengan bawahan. Agar tercipta lingkungan yang harmonis, perlu dibuat peraturan perusahaan yang jelas, sistem komunikasi yang jelas yang bisa mendorong karyawan untuk termotivasi, dan lain-lain. Apabila karyawan merasa bahwa lingkungan kerja non fisik baik, karyawan akan merasa bahwa kebutuhannya untuk berafiliasi di tempat kerja terpenuhi, sehingga akan tercipta kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi.

Berdasarkan penjabaran di atas, tampak bahwa ada lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan non fisik yang baik, bisa menimbulkan rasa bangga, rasa aman, dan menciptakan hubungan yang harmoni sehingga kebutuhan afiliasi karyawan terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan. Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut akan dapat berjalan dengan baik.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, karena adanya motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja sesuai dengan standar yang berlaku dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, memerlukan sedikit pengawasan, dan membangun menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk bekerja. Motivasi sendiri merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang di dalam diri individu yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkungan pekerjaannya. Menurut McClelland, karyawan bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan.

Motivasi kerja yang tinggi pada karyawan ditandai dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, yang ditandai dengan adanya kepuasan terhadap pekerjaan yang diekspresikan pada rasa senang terhadap pekerjaannya yang meliputi pada kemampuan utilitas (*utility ability*), pencapaian prestasi (*achievement*), aktivitas, kemajuan, otoritas, kebijakan dan praktik-praktik lembaga, kompensasi, rekan kerja, kreativitas, kemandirian, nilai-nilai moral kerja, penghargaan, tanggung jawab, keamanan, layanan sosial, status sosial, supervise, jenis kerja, kondisi kerja.

Apabila pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, dan kebutuhan karyawan terpenuhi maka akan menumbuhkan kepuasan kerja. Hubungan baik sesama karyawan menciptakan suasana nyaman, akrab dan saling mendukung, sehingga karyawan merasa senang saat melaksanakan pekerjaan. Karyawan akan

merasa bahwa perusahaan memberi kesempatan untuk maju akan merasa puas pada saat target terpenuhi. Dengan kata lain apabila karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan telah berhasil memenuhi kebutuhannya, dan hal ini akan mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan penjabaran di atas, tampak bahwa ada hubungan positif antar kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan. Adanya kepuasan yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi kerja, dan sebaliknya.

C. Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini penulis mereferensi beberapa penelitian terdahulu yaitu :

**Tabel 2-2.
Penelitian Terdahulu**

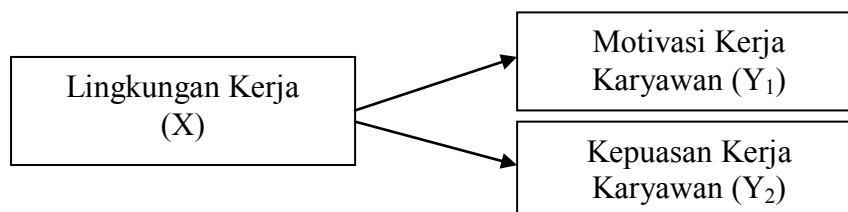
Nama Peneliti	Judul Penelitian	Rumusan Masalah	Hasil Penelitian
Dani Agung Wicaksono (2008)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember	Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember	1. Pelayanan karyawan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Hubungan antar karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Rumusan Masalah	Hasil Penelitian
Rahmatullah Burhanuddin Wahab (2012)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk, Makasar	Apakah ada pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk, Makasar	Ada pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk, Makasar
Riyan Sisiawan Putra (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya Unit Pelayanan Pemeliharaan	Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya Unit Pelayanan Pemeliharaan	Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya Unit Pelayanan Pemeliharaan.

D. Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka, maka kerangka pemikiran konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual



E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari suatu masalah yang sedang diteliti dan untuk membuktikan kebenarannya maka dilakukan penelitian lebih lanjut. Menurut Nisfiannoor (2009:8) bahwa “Hipotesis adalah dugaan sementara mengenai hasil dari penelitian yang akan dilaksanakan”. Dari definisi hipotesis maka penulis menetapkan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Gerai PT. Indomarco Prismatama cabang Medan
2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Gerai PT. Indomarco Prismatama cabang Medan