

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Motivasi**

Motivasi yang bahasa latinnya adalah *movere* memiliki makna dorongan atau menggerakkan. Motivasi pegawai menurut Robbins (2008:213), proses yang ikut menentukan dan mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Dari definisi motivasi ini maka para manajer/pimpinan mencoba memutuskan bagaimana mencapai kinerja yang sebaik mungkin dari karyawan-karyawan.

Sedangkan menurut Wahjusumidjo (1992:35). Motivasi adalah hasil proses interaksi antar sikap kebutuhan dan persepsi seseorang terhadap lingkungannya yang merupakan daya pendorong dalam melakukan suatu kegiatan, karena motivasi timbul disebabkan oleh faktor intrinsik (dari dalam diri seseorang) dan faktor ekstrinsik (dari luar diri seseorang).

Terry (1986) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang tepat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh semangat untuk mencaai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasibuan (2007) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Luthans dalam Sudarwan Danim (2004), motivasi terdiri dari tiga unsur, yakni kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*). Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi berpangkal dari kata “motif” yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang diartikan sebagai daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan. Adapun menurut Mc. Donald dalam Sudarwan Danim (2004), motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Hasibuan dalam Sudarwan Danim (2004) motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Menurut Berelson dan Steiner (dalam Hasibuan, 2007:95), sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.

Menurut Abraham Sperling sebagaimana dikutip oleh Novitasari Andraeni dalam Hasibuan (2007:970) kata motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Sedangkan pengertian William J. Stanton, mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi didefinisikan oleh Filmore H. Standford dalam Hasibuan (2007:97) sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Pengertian yang lain menurut Hasibuan (2007), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Pendapat yang lain menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut guna mencapai tujuan (T. Hani Handoko, 2003). Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Motivasi muncul karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan.

Fuad Mas'ud (2004:39) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk berindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Konsep motivasi dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi

intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang.

Robbins (2006) mendefinisikan Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencaai suatu tujuan. Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama, yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas", (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Soegiri (2004:27-28) dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk

meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu:

a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.

b. Teknik komunikasi persuasif

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah :”**AIDDAS**” yaitu:

a *Attention* (perhatian)

b *Interest* (minat)

c *Desire* (hasrat)

d *Decision* (keputusan)

e *Action* (aksi/tindakan)

f *Satisfaction* (kepuasan)

## **2.2 Teori motivasi :**

### **A. Teori hirarki kebutuhan Abraham H. Maslow**

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, yaitu hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi. Terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial merupakan kebutuhan tingkat rendah (faktor eksternal) dan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (faktor internal). Teori ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (psikologi) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri).

Ke semua individu memiliki berbagai kebutuhan tersebut sebagaimana yang ada pada hirarki kebutuhan menurut Maslow, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi motivasi yang dimiliki oleh seorang individu. Mengingat di dalam suatu perusahaan terdapat individu yang berasal dari latar belakang berbeda, motivasi yang dibutuhkan tiap karyawan juga berbeda-beda pula. Disini letak pentingnya bagi perusahaan untuk melihat kebutuhan apa yang diperlukan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimilikinya. Akan lebih mudah menempatkan tiap karyawan pada posisi yang paling tepat jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut sehingga ia akan semakin termotivasi dan mampu mencapai hasil sesuai yang perusahaan inginkan. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif, agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan harmonis. Untuk melakukan hal ini tentu diperlukan niat, kerja

sama, kerja keras, dan komitmen yang sungguh-sungguh dari manajemen juga karyawan.

Pada dasarnya faktor-faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Prabu, 2005). Faktor internal (karakteristik pribadi) dalam motivasi meliputi kebutuhan: keinginan dan harapan yang terdapat di dalam diri pribadi. Faktor eksternal (karakteristik perusahaan) terdiri dari lingkungan kerja, gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat, dan dan tanggung jawab.

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Abraham Maslow mengemukakan teori hirarki kebutuhan yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory*. Maslow dalam Hasibuan (2009:154-156), mengemukakan bahwa lima hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. *Physiological Needs*

*Physiological Needs* yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum,

perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2. *Safety and Security Needs*

*Safety and Security Needs* adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk: (1) Kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan; (2) Kebutuhan akan kemananan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja.

3. *Affiliation or Acceptance Needs*

*Affiliation or Acceptance Needs* adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan, yaitu: (1) Kebutuhan akan diterima orang lain (*sense of belonging*); (2) Kebutuhan akan dihormati (*sense of importance*); (3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*); (4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

4. *Esteem or Status Needs*

*Esteem or Status Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

### 5. *Self Actualization*

*Self Actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Selanjutnya Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri, dan hanya 10 persen dari kebutuhan aktualisasi diri.

### **B. Teori kebutuhan David McClelland**

McClelland dalam T. Hani Handoko (2003) memberikan tiga tingkatan kebutuhan tentang motivasi sebagai berikut: Kebutuhan akan prestasi (need for achievement), afiliasi (need for affiliation), kekuasaan (need for power).

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu (Robbins, 2006) :

#### a. *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relative tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

*Need for achievement* adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b. *Need for power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan memengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

*Need for power* adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c. *Need for affiliation* (kebutuhan akan kelompok pertemanan/bersahabat)

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland mengatakan

bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staff maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

### **C. Teori dua faktor Herzberg**

Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah “peluang untuk melaksanakan tugas lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahannya yaitu :

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

Dalam teori ini, Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

### 1. *Maintenance Factors*

Adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor ini disebut juga faktor higienes. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali ke titik nol setelah dipenuhi. Konsep *hygiene* ini disebut juga teori dua faktor, yaitu :

#### a. Isi (*Content=Satisfier*) Pekerjaan

##### a) Prestasi (*Achievement*)

Mc Cielland, Edward Murray dan Gordon dalam Mangkunegara (2004) yang dikutip dari Amalia (2008), yang menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi. Artinya pekerja yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya rendah pula.

##### b) Pengakuan (*Recognition*)

Menurut Soekidjo (2007) bahwa penghargaan terhadap karyawan juga dapat menimbulkan perasaan betapa pentingnya karyawan tersebut bagi organisasi. Disamping itu pengakuan atau penghargaan kepada karyawan dapat menimbulkan rasa berhasil bagi yang bersangkutan. Pengaruh-pengaruh pemberian pengakuan dalam bentuk penghargaan-penghargaan tersebut selanjutnya akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

##### c) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)

Pendapat Symtak (1999) yang dikutip dari Amalia (2008), dimana bila seseorang merasa pekerjaannya itu sendiri dianggap sudah cukup baik, maka ia akan merasa puas dan secara otomatis akan bekerja dengan baik.

d) Tanggung jawab (Responsibility)

Berdasarkan teori Herzberg, tanggung jawab merupakan faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yang berhubungan dengan penghargaan pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Kebutuhan ini menyangkut kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Sementara menurut Murray dalam Hafizurrachman (2009) menyatakan bahwa bila motivasi dihubungkan dengan suatu pekerjaan maka terdapat tiga jenis kebutuhan yang berhubungan dengan kerja, salah satunya adalah kebutuhan berprestasi yang meliputi tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan berani mengambil resiko.

e) Pengembangan potensi individu (advancement)

Dalam Siagian (1989) dinyatakan bahwa pengembangan karir pegawai penting sebagai bagian integral dari usaha memberikan motivasi bagi mereka, dengan cara mempunyai program pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya, penyelenggaraannya dapat dilakukan di dalam maupun diluar organisasi yang ditujukan untuk kepentingan melaksanakan tugasnya sekarang ataupun mempersiapkan karyawan tersebut untuk penugasan baru dimasa yang akan datang. Menurut pendapat Andrew J Durbin dalam Mangkunegara (2004) yang dikutip dari Amalia (2008) bahwa pengembangan karir merupakan aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir

masa depan mereka diperusahaan, agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

b. Faktor Higiene (Demotivasi= Dissatisfier)

a) Gaji atau upah (wages or salaries)

Pendapat Vionita (2006) dan Amalia (2008) bahwa terdapat hubungan antara gaji yang diterima dengan motivasi kerja perawat. Menurut Sastrohadiwirya (2005) yang dikutip dari Amalia (2008) bahwa sistem imbalan dapat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja agar lebih efektif dan penting yang digunakan oleh pekerja mengenai penghasilannya, yaitu harapan dan persepsi tentang keadilan. Harapan bahwa jumlah imbalan finansial yang layak diterimanya berdasarkan tingkat pendidikan, pengetahuan yang dimiliki, keterampilan, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab, besarnya wewenang yang dimiliki dan harapan untuk mendapatkan kebutuhan ekonomis dan kebutuhan lain secara wajar. Persepsi keadilan juga berperan, dari teori motivasi diketahui keadilan itu dinilai dengan menggunakan tiga faktor pembanding yaitu diri sendiri, sistem yang berlaku dan orang lain.

b) Kondisi Kerja (Working condition)

Pendapat Siagian (1997) yang menyatakan meskipun benar bahwa efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja tergantung pada unsur manusia di dalam organisasi, namun demikian tetap diperlukan kondisi kerja yang mendukung dalam arti tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan, karena seorang pekerja menggunakan sepertiga hidupnya di dalam lingkungan kerjanya setiap hari.

- c) Kebijakan atau administrasi perusahaan (Company policy and administration)

Pendapat Sagir (1990) yang dikutip dari Amalia (2008) yang menyatakan bahwa kebijakan perusahaan khususnya dalam hal ini rumah sakit, yang menyangkut hak-hak karyawan untuk mendapatkan kemudahan dalam mendapatkan pelayanan kesehatan bagi perawat itu sendiri maupun keluarganya, adanya peraturan kepegawaian yang baik serta memuaskan dalam pelaksanaannya dan keterbukaan dalam masalah yang dihadapi perusahaan dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

- d) Hubungan antar pribadi (interpersonal relation)

Hubungan antar pribadi dengan orang-orang di lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja seseorang dan secara langsung juga mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan Mc. Clelland yaitu kebutuhan afiliasi yaitu kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati. Ini juga sesuai dengan pendapat Dessler (1997) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan lingkungan kerja serta iklim kerja organisasi yang memadai berarti dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting melalui hubungan sesama pegawai dalam organisasi.

- e) Kualitas supervise (Quality supervisor)

Pendapat Mangkunegara (2001) yang dikutip dari Vionita, bahwa kegiatan supervisi oleh atasan yang dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan kepada pegawai akan mendorong produktifitas. Mutu

pengawasan ditinjau dari tingkat kepuasan pegawai merupakan salah satu variabel yang mendukung tingkat kinerja pegawai.

## 2. *Motivation Factors*

Faktor ini merupakan faktor 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.

Dari kedua faktor tersebut diketahui bahwa dalam perencanaan pekerjaan bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara faktor tersebut. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan dari pekerja tersebut.

Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan. Penerapannya dengan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) yaitu suatu teknik untuk memotivasi karyawan yang melibatkan upaya pembentukan kelompok-kelompok kerja, pengkombinasian tugas-tugas, pembinaan hubungan dengan klien. Teknik ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi karyawan. Pengayaan pekerjaan ini merupakan upaya menciptakan motivator seperti kesempatan untuk berhasil dalam pekerjaan dengan membuat pekerjaan lebih menarik dan lebih menantang.

Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan atau otonomi yang lebih besar kepada karyawan dengan memberikan kesempatan lebih banyak bagi karyawan untuk terlibat dalam perencanaan dan pengawasan yang biasanya dilakukan oleh supervisor.

#### **D. Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y)**

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai Teori Y, yaitu:

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

## **E. Teori ERG**

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti yaitu:

### 1. *Existence* (eksistensi)

Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materiil dasar kita, mencakup yang butir-butir oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

### 2. *Relatedness* (keterhubungan)

Hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain, dan hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow.

### 3. *Growth* (pertumbuhan)

Hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri. Berbeda dengan teori hirarki kebutuhan, Teori ERG memperlihatkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat yang sama, dan jika kepuasan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.

## **F. Teori Pengharapan**

Dewasa ini, salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak

dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output itu bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, teori tersebut berfokus pada 3 hubungan yaitu:

1. Hubungan upaya – kinerja

Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.

2. Hubungan kinerja – imbalan

Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.

3. Hubungan imbalan – sasaran pribadi

Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

### **2.3 Jenis-jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Motivasi kerja positif

Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan/organisasinya.

Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu:

- a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan
- b) Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan menyenangkan karyawan tersebut.
- c) Informasi
- d) Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita-berita yang tidak benar, kesalahpahaman, atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- e) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu
- f) Para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak, dan hendaknya seorang pimpinan harus berhati-hati dalam memberikan perhatian.
- g) Persaingan
- h) Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi yang positif.
- i) Partisipasi
- j) Dijalankannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkannya suatu keputusan yang lebih baik.
- k) Kebanggaan

- 1) Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama

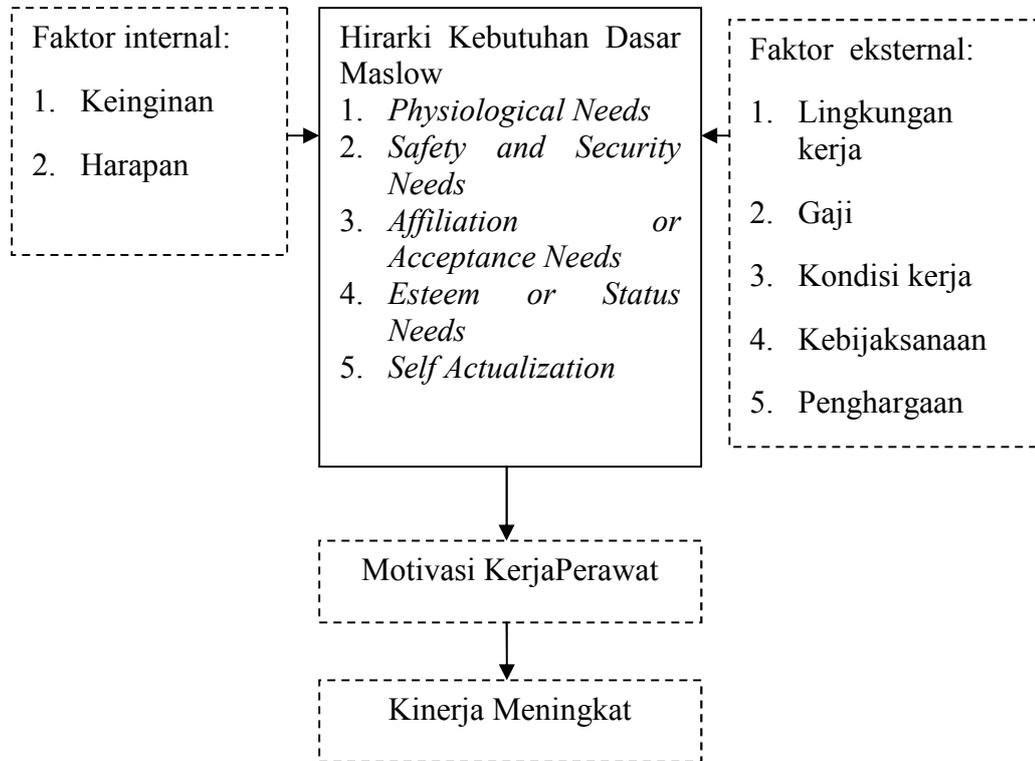
b. Motivasi kerja negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa kerja. Selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sangsi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda

Kebutuhan motivasi setiap orang tentu berbeda-beda, atas dasar tersebut mengapa motivasi dibagi menjadi 2 (dua) faktor utama yaitu: (1) Faktor internal, dan (2) Faktor Eksternal. Faktor internal lebih ke motif pribadi, sedangkan faktor eksternal fokusnya lebih kepada perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan teori yang dibangun oleh Herzberg, yang membaginya menjadi 2 (dua) kategori: (1) Faktor intrinsik, (2) Faktor ekstrinsik.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini berdasarkan dari Teori Abraham Maslow :



Keterangan :

: Variabel yang diteliti

: Variabel yang tidak diteliti

Gambar 2.3 Kerangka konseptual Identifikasi motivasi kerja perawat berdasarkan pemenuhan kebutuhan dasar teori Maslow di ruang rawat inap Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya.