

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Wahjono (2014: 78) motivasi adalah keinginan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi kebutuhan individual. Kemudian menurut samsuddin (2010: 281) Pengertian Motivasi adalah proses yang memengaruhi terhadap individu atau kelompok kerja supaya mereka mau melakukan sesuatu yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Wibowo (2017: 322) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu dorongan terhadap serangkaian proses perilaku seseorang individu maupun kelompok pada suatu pencapaian tujuan.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi terciptanya suatu tujuan. Karena itu pemimpin harus dapat memberikan motivasi kerja kepada para karyawan setinggi-tingginya.

Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan perbuatan mereka terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai, maka akan tercapai kepuasan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat.

Dari pengertian motivasi diatas, dapat di simpulkan bahwa motivasi adalah suatu tindakan yang dikeluarkan bertujuan untuk mempengaruhi seseorang ataupun kelompok bisa berupa ucapan maupun perbuatan demi mencapai tujuan organisasi.

b. Tujuan dan Langkah-Langkah Motivasi

Menurut Hasibuan (2012) dalam Safrina. 2017 Hal. 146 menyatakan bahwa tujuan motivasi adalah:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dengan demikian disimpulkan bahwa tujuan dari pemberian motivasi adalah untuk menjaga hubungan antara karyawan dan perusahaan, agar dapat saling menguntungkan.

Dalam memotivasi bawahan ada beberapa langkah-langkah yang harus diperhatikan oleh pemimpin. Menurut wahyjosumidi dalam Safrina (2017: 14) langkah-langkah dalam memotivasi karyawan adalah:

1. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan.
2. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang
3. Setiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
4. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan
5. Pemimpin mampu menggunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
6. Pemimpin harus berbuat dan perilaku realistis

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin perlu memperhatikan situasi dan kondisi setiap karyawan dalam menerapkan langkah-langkah untuk memotivasi karyawan.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Pimpinan harus mengetahui keinginan karyawan dalam memotivasi karyawannya. Seseorang ingin bekerja agar bisa memenuhi kebutuhannya, baik yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, kebutuhan fisik maupun rohani, dan berbentuk materi ataupun non materi.

Peterson dan Plowman dalam Safrina mengatakan “orang ingin bekerja karena adanya faktor-faktor lain, adalah sebagai berikut:

1. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup adalah keinginan utama setiap orang, manusia bekerja agar bisa makan dan makan agar bisa terus hidup.

2. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan untuk suatu posisi adalah keinginan kedua dari manusia dan merupakan alasan kenapa manusia mau bekerja dengan keras.

3. *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)

Keinginan akan kekuasaan adalah keinginan selangkah diatas keinginan agar dapat mendorong orang untuk bekerja.

4. *The desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)

Keinginan akan pengakuan adalah jenis terakhir dari kebutuhan untuk mendorong orang bekerja. Dengan demikian karyawan punya motif

keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) dan memiliki harapan akan kepuasan dari hasil kerjanya.

Dari pendapat diatas dapat diketahui macam-macam faktor yang memotivasi kerja karyawan, terutama faktor yang ada dalam diri sendiri.

d. Teori Motivasi

Terdapat bermacam-macam teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Wahjono (2014: 80-89), teori ini dikelompokkan ke dalam delapan kategori, yaitu:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow berpendapat bahwa pada dasarnya semua manusia mempunyai lima kebutuhan yang berjenjang. Lima kebutuhan itu sering disebut Hirarki Kebutuhan Maslow, diawali dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi.

- a. Kebutuhan fisiologis (makan, minum, perumahan, seks, istirahat)
- b. Kebutuhan rasa aman (perlindungan dan stabilitas)
- c. Kebutuhan social (cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok)
- d. Kebutuhan penghargaan (berprestasi, berkomentasi)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

2. Teori X dan Teori Y dari McGregor

Douglas McGregor (1960, 1967) dalam Wahjono, 2014. hal 83-84 mencirikan dua tipe manusia yang mutlak berbeda, yaitu tipe pemalas yang ditandai dengan teori X dan tipe pekerja yang ditandai dengan teori Y.

Teori X
<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya. 2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. 3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan. 4. Kebanyakan karyawan meletakkan keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.
Teori Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain 2. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran 3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab. 4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik manajemen.

Sumber: Wahjono, 2014, hal. 83

Berdasarkan ke dua teori tersebut, tentunya teori Y adalah teori yang sangat baik apabila dimiliki oleh para karyawan. Sayangnya, tidak semua orang memiliki sifat yang demikian, pasti ada saja satu atau beberapa karyawan yang memiliki sifat-sifat seperti pada teori X.

Seorang manajer harus pandai dalam menilai karyawannya, seseorang yang memiliki teori Y harus dipertahankan agar memiliki sifat-sifat yang baik tersebut, bahkan kalau bisa ditingkatkan. Sementara untuk karyawan yang cenderung memiliki sifat-sifat seperti yang ada pada teori X maka harus diberikan motivasi

agar dirinya berubah, dan menjadi karyawan yang lebih baik lagi, lebih rajin bertanggung jawab, percaya diri, tidak malas dan lain sebagainya.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini dikenal dengan “Model dua faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor higine atau pemeliharaan.

- a. Faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berarti bersumber dalam diri seseorang.
- b. Faktor *higine* atau pemeliharaan adalah faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Berdasarkan teori Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang individu dengan alasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, kondisi kerja dan sisstem imbalan yang berlaku.

4. Teori Existence, Relatedness, dan Growth (ERG) Alderfer

Clayton P. Alderfer (1972), dalam Wahyono, 2014. hal. 84-85 merevisi jenjang kebutuhan maslow dengan melakukan riset empiris. Hasilnya, jenjang kebutuhan maslow tersebut diringkas hanya menjadi tiga kebutuhan inti manusia

yaitu kebutuhan existence yang mencakup kebutuhan fisik dan keamanan maslow, relatedness yang menunjukkan kebutuhan untuk memelihara hubungan antar pribadi yang relative sama dengan kebutuhan sosial maslow, serta growth yang mencirikan kebutuhan manusia untuk berkembang yang relative sama dengan jenjang kebutuhan untuk berprestasi, mendapatkan penghargaan dan aktualisasi diri. Berbeda dengan teori Maslow yang berjenjang maka teori ERG ini tidak harus berjenjang dalam arti kebutuhan untuk memelihara hubungan antarpribadi yang baik tidaklah harus menunggu kebutuhan fisik dan rasa aman terpenuhi, demikian pula kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri akan muncul tanpa menunggu kebutuhan bersosial telah terpenuhi.

Berdasarkan teori (ERG) bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan.

5. Teori 3 Kebutuhan McClelland

McClelland (1969), dalam Wahjono, 2014. hal.86-87) mengemukakan teori yang berfokus pada kebutuhan manusia yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*)
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)
- c. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

Peraih prestasi (nAch) tinggi lebih menyukai tantangan menyelesaikan masalah dan menerima baik tanggung jawab pribadi untuk sukses atau gagal, tidak mengandalkan kebetulan atau karena pertolongan orang lain. Mereka menghindari tugas-tugas yang mudah atau yang terlalu sukar. Mereka menyukai tugas dengan derajat kesulitan menengah dan mempunyai peluang untuk sukses. Sedangkan individu dengan nPow tinggi suka menerima tanggung jawab, suka mempengaruhi orang lain, suka suasana kompetitif, suka gengsi, dibanding mencapai kinerja yang efektif. Sementara itu pribadi dengan nAff tinggi lebih menyukai persahabatan, suasana kooperatif, suka hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Tiga teori kebutuhan McClelland adalah bermanfaat bagi para pemberian kerja dan si pekerja itu sendiri. Dengan mengetahui apa saja yang secara hakiki memotivasi seseorang, maka terbuka kesempatan bagi si pribadi untuk mengembangkan diri. Dengan mengetahui teori McClelland ini, seseorang juga akan mampu melakukan pendekatan yang tepat untuk memotivasi rekan kerja maupun bawahannya.

6. Teori Goal-Setting Locke

Edwin A. Locke (1969, 1989), dalam Wahjono, 2014. Hal. 87) mengatakan bahwa tujuan sulit bila diterima dengan baik akan menghasilkan kinerja lebih tinggi, dan bahwa umpan balik akan menghantarkan pada capaian kinerja yang lebih tinggi.

Teori Goal-Setting Locke adalah semakin sulit pekerjaan maka akan memperoleh hasil yang semakin baik sehingga mencapai tujuan yang lebih baik.

7. Teori Keadilan Adams

J. Stacey Adams (1963), dalam Wahjono, 2014. Hal. 87-89 mengatakan bahwa karyawan akan membandingkan diri mereka dengan kawannya, tetangganya, rekan sekerjanya, rekan dalam organisasi lain, atau pekerjaan masa lalu. Karyawan akan termotivasi bila setelah dibandingkan, melahirkan persepsi keadilan.

Teori keadilan Adams adalah karyawan didorong dengan ukuran kemampuan karyawan lainnya maka akan timbul suatu tindakan. Dengan adanya jaminan kebebasan yang adil.

8. Teori Harapan Vroom,

Victor H. Vroom (1973) dalam Wahjono, 2014. Hal. 88-89) mengatakan bahwa seseorang karyawan dimotivasi untuk berusaha keras bila ia meyakini akan dinilai baik, dan penilaian itu mengantarkannya pada imbalan organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, promosi atau lain-lain imbalan yang dapat memuaskan tujuan pribadinya. Oleh karena itu teori ini memusatkan pada 3 hubungan yaitu: hubungan upaya-kinerja, hubungan kinerja-imbalan, hubungan imbalan-tujuan pribadi. Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan yang minimum (Jawa: Sakmadyo) untuk menyelamatkan diri.

Teori harapan Vroom yaitu kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual bahwa seorang karyawan mengharapkan untuk menerima setelah mencapai tujuan. Harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik. Harapan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Delapan teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti hanya membatasi pada satu teori yaitu Teori 3 Kebutuhan McClelland karena di teori ini menggambarkan tentang bagaimana kebutuhan yang dimaksud bisa memberikan nilai positif terhadap perusahaan.

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

a. Pengertian Kepemimpinan

John C Maxwell (*Managers' Scope* (2006) dalam Wahjono, 2014. hal. 266) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh, dan kemampuan untuk memperoleh pengikut, dan menjadi seorang yang diikuti orang lain dengan senang hati dan penuh keyakinan. Sedangkan menurut Wibowo (2018: 5) Kepemimpinan adalah sebagai proses di mana seorang individual mempengaruhi sekelompok individual untuk mencapai tujuan bersama.

Wijono (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha dari pemimpin agar tujuan individu dan organisasi dapat terealisasi. Pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi, mendukung, dan dapat memberi motivasi kepada

karyawan agar mau melaksanakannya demi mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang yang dapat mempengaruhi seorang individu maupun kelompok guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan keyakinan tinggi.

b. Teori Kepemimpinan

Terdapat bermacam-macam teori-teori kepemimpinan dengan pendekatan perilaku. Menurut Wahjono (2014: 271-285), teori ini dikelompokkan menjadi , yaitu:

1. Teori X dan Y dari Douglas McGregor

Konsep McGregor yang paling terkenal adalah bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia. Sebagai hasil pengalamannya sebagai konsultan, McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang sangat berlawanan yang dibuat oleh para manajer dalam industri.

Anggapan-anggapan teori X

1. Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin. Karenanya, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan atau diancam hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai organisasi.
2. Rata-rata manusia mempunyai ambisi yang kecil, ingin aman dan jaminan hidup diatas segalanya.

Aanggapan-anggapan teori Y:

1. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan beristirahat.
2. Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan pencapaian tujuan. Orang akan mengendalikan diri untuk mencapai tujuannya.
3. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasinya.

4. Rata-rata manusia dalam kondisi yang layak belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
5. Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan, dan kreatifitas dalam penyelesaian masalah organisasi.
6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja.

Sumber: Wahjono (2014: 271-272)

Seorang pemimpin yang mempunyai anggapan-anggapan seperti teori X, akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratik. Sebaliknya pemimpin yang beranggapan seperti dalam teori Y, akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis.

2. Teori Continuum dari Tannenbaum dan Schimidt

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schimidt menguraikan berbagai faktor yang dipikirkan mempengaruhi pilihan manajer akan gaya kepemimpinan (Wahjono, 2014: 274). Walaupun mereka secara pribadi menyukai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, mereka menyarankan bahwa seorang manajer harus memperhatikan tiga macam “kekuatan” sebelum memilih gaya kepemimpinan, yaitu :

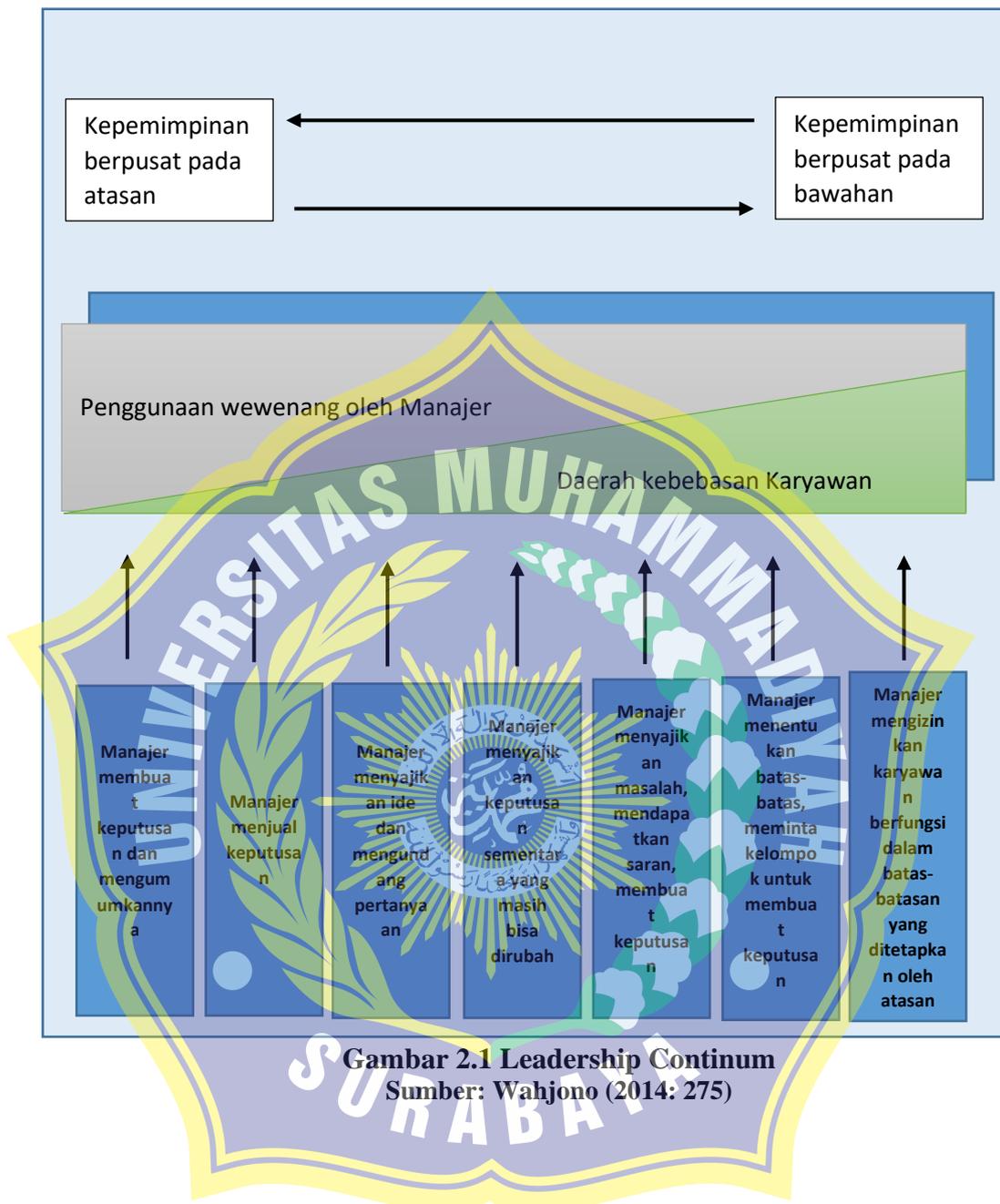
- a. Kekuatan yang ada di tangan manajer, yang mencakup:
 1. Sistem nilai baik-buruk, salah-benar, boleh-tidak
 2. Kepercayaan terhadap bawahan
 3. Kecenderungan kepemimpinan sendiri
 4. Perasaan aman dan tidak aman
- b. Kekuatan yang ada di tangan karyawan, meliputi:
 1. Kebutuhan karyawan akan kebebasan
 2. Kebutuhan karyawan akan peningkatan tanggung jawab
 3. Ketertarikan karyawan dalam penanganan masalah

4. Harapan karyawan mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan

c. Kekuatan dalam situasi, mencakup:

1. Tipe organisasi
2. Efektifitas kelompok
3. Desakan waktu
4. Sifat masalah itu sendiri

Seorang pemimpin senantiasa dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, latar belakang sosial, keagamaan, budaya, juga pengetahuan, nilai-nilai moral, dan pengalaman yang terekam dalam memori kehidupan seseorang menurut Wahjono.dkk (2018: 108). Konsep Tannenbaum dan Schimidt dapat dilihat pada Gambar 2.1 disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (Teori kepemimpinan continuum). Menurut teori ini, seorang harus memberikan partisipasi dan kebebasan ketika karyawan meminta kemandirian dan kebebasan bertindak, memiliki tanggung jawab dalam membuat suatu keputusan dan mendukung tujuan organisasi. Teori ini berharap untuk menerapkan manajemen partisipatif. Jika ketika kondisi tidak terpenuhi, maka manajer pertama harus menggunakan gaya otoriter. Kemudian akan dapat dirubah tingkah laku kepemimpinan setelah karyawan dan merasa lebih percaya diri, lebih terampil, dan memberikankomitmen kepada organisasi.



3. Teori Path Evans-House

Menurut Martin G. Evans dan Robert J. House (Wahjono, 2014: 283-284) menyatakan bahwa teori yang mencoba membantu dalam memahami dan meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Dalam teori ini juga menekankan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan

imbalan dan valensi, atau daya tarik imbalan itu. Manajer harus mampu memberikan imbalan dan menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh bawahan untuk memperolehnya. Evans-House mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan untuk menjelaskan teorinya, yaitu:

- a. Kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan ini mengarahkan tentang apa yang dilakukan dan bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standart kinerja, memperjelas peranan pemimpin kelompok.
- b. Kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan ini melakukan berbagai usaha agar pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, memperlakukan anggota dengan adil, bersahabat, dan mudah bergaul, memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
- c. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, gaya kepemimpinan ini menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja berkelanjutan, optimistic dan memenuhi standar-standar tinggi.
- d. Kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan ini melibatkan bawahan, dalam pemberian saran dan menggunakannya dalam proses keputusan.

4. Teori Partisipasi Vroom-Jago

Victor Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Wahjono, 2014. Hal. 284) melontarkan kritikan atas teori Path-goal karena teori ini tidak memperhitungkan situasi ketika manajer memutuskan untuk melibatkan karyawannya. Sebagai jalan keluarnya mereka memperluas model kepemimpinan situasional klasik dari

Vroom-Yetton (1973) dengan menyertakan perhatian pada mutu dan penerimaan atas keputusan.

5. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1988) dalam Wahjono, 2014. hal. 285) mengembangkan pendekatan kepemimpinan dengan menguraikan gaya kepemimpinan yang paling efektif sesuai beberapa faktor berikut:

1. Perilaku tugas, adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasikan dan menetapkan peran bawahan, menjelaskan kegiatan setiap anggota, kapan, di mana, dan bagaimana cara menyelesaikannya.
2. Perilaku Hubungan, adalah kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi di antara para pemimpin dan bawahan dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional dan kemudahan perilaku.

Dari lima teori kepemimpinan yang sudah dijelaskan, peneliti hanya membatasi pada satu teori, yaitu Teori Continuum dari Tannenbaum dan Schmidt.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

“Kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan seseorang secara umum, yang membedakan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dengan jumlah yang harus diterima berdasarkan keyakinan mereka (Robbins, 2003: 78). Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2003: 148) mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan sementara. Sementara itu, Menurut Priansa (2017: 228) mengatakan

bahwa kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, baik senang atau tidak senang, sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan kerjanya atau sebagai persepsi sikap mental, dan juga bisa sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya.

Wahjono dkk. (2018: 98) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan akan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan seseorang dengan memberikan segala sesuatu yang dipandang penting melalui hasil kerjanya. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap individu seseorang terhadap pekerjaannya sendiri.

Dari pengertian kepuasan kerja yang telah di jelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, sebagai dasar penilaian karyawan terhadap pekerjaannya atas hasil prestasi yang mereka peroleh.

b. Teori Kepuasan Kerja

Genberg dan Baron (2003), dalam Priansa, 2017 hal. 236-237 menyatakan bahwa teori kepuasan kerja secara umum dikelompokkan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1. Teori dua faktor yaitu (*two-factor theory*)

Teori kepuasan kerja ini menggambarkan tentang kepuasan dan ketidakpuasan yang berasal dari kelompok variabel yang berbeda, yakni hygiene factors dan motivators. Yang dimaksud hygiene factors adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh perbedaan faktor kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, hubungan kerja dan kebijakan perusahaan. Sedangkan

motivators adalah kepuasan kerja yang muncul dari kumpulan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya secara langsung, seperti peluang promosi, pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi.

2. Teori nilai (*value theory*)

Teori kepuasan kerja ini menjelaskan tentang pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaannya dan persepsi ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh, ia akan lebih puas. Sedangkan jika sedikit hasil yang diperoleh, maka ia akan sedikit puas. Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka, karena teori ini fokus pada banyaknya hasil yang diperoleh.

Wexley dan Yukl (1997), dalam Priansa, 2017 hal. 237-240) menyatakan tiga macam teori tentang kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.:

1. *Discrepancy theory*

Di teori ini mengemukakan apabila karyawan akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara yang didapatkan dengan yang diinginkan. Semakin banyak yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasan. Apabila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihan yang menguntungkan, misalnya upah tambahan, jam kerja yang lebih lama, pegawai yang bersangkutan akan sama puasnya apabila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan.

2. *Equity theory*

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2010) menyatakan bahwa keadilan (*equity*) adalah suatu hal yang muncul dalam pikiran karyawan jika mereka merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan seimbang dengan rasio individu yang dibandingkan. Inti dari teori ini adalah pegawai membandingkan usaha mereka terhadap imbalan karyawan lainnya dalam kondisi kerja yang sama. Dalam equity theory terdapat empat komponen utama, yaitu dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Input, yaitu suatu hal yang sangat bernilai bagi karyawan, yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja, serta peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.
- b. *Out comes*, atau suatu hal yang dianggap bernilai oleh karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji, keuntungan sampingan, symbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil.
- c. Comparison person, yaitu perbandingan antara rasio input-outcomes yang dimiliki seseorang karyawan dengan karyawan lainnya.
- d. Equity-inequity, yaitu karyawan merasa adil ketika input yang diperoleh sama atau sebanding dengan rasio orang yang menjadi bandingannya.

3. *Two factor theory*

Two factor theory ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan

bukanlah variabel berkelanjutan. Dalam teori ini terbagi dua kelompok penting yang mempengaruhi situasi dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu sebagai berikut:

- a. *Satisfiers* atau motivators, meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan, dan memungkinkan untuk berkembang, *Satisfiers* merupakan karakteristik pekerjaan yang relevan dengan urutan kebutuhan yang lebih tinggi pada karyawan serta perkembangan psikologisnya.
- b. *Dissatisfiers*, meliputi hal-hal, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *dissatisfiers* sangat diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis dan kebutuhan dasar karyawan, seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok.

c. Faktor Kepuasan Kerja

Robins (2013) dalam Indrasari, 2017. Hal. 44 menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruh oleh empat faktor yakni *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan *faktor supportive mileagues*. Hal ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Mentally Challenging work* karyawan dalam dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa karyawan lebih suka dengan pekerjaan yang memberi peluang kepadanya agar dapat menggunakan semua kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Karyawan mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik

pekerjaan itu dikerjakan. Karyawan akan merasa bosan apabila pekerjaan tersebut tidak menantang, sedangkan apabila pekerjaan itu sangat menantang maka cenderung sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi.

2. *Equitable Rewards*. Karyawan sangat ingin kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan seperti yang diharapkan. Kepuasan kerja tercipta apabila pembayaran gaji dilakukan secara adil sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan karyawan, dan sesuai standart yang berlaku.
3. *Supportive Working Conditions*. Karyawan selalu memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa aman. Karyawan menginginkan suasana lingkungan kerja seperti ketika berada di rumah.
4. *Supportive Colleagues*. Karyawan tidak hanya bekerja demi uang atau penghargaan. Kebanyakan karyawan bekerja demi memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja karyawan. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan karyawan.

d. Korelasi 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 manajer dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan

Kinicki, 2001: 226). Adapun beberapa korelasi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. *Motivation* (motivasi)

Dalam penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan dengan supervise juga memiliki korelasi signifikan dengan motivasi, manajer juga disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja.

b. *Job involvement* (pelibatan kerja)

Pelibatan kerja menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Dalam penelitian menunjukkan bahwa pelibatan kerja mempunyai hubungan moderat dengan kepuasan kerja.

c. *Organizational citizenship behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja diluar dari apa yang menjadi tugasnya.

d. *Organizational commitment* (komitmen organisasi)

Komitmen organisasional mencerminkan tingkat individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Dalam penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan.

e. *Absenteeism* (kemangkiran)

Dalam penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan terdapat hubungan negative yang lemah antara kepuasan dan kemangkiran. Oleh karena itu,

manajer akan menyadari setiap penurunan signifikan dalam kemangkiran akan meningkatkan kepuasan kerja.

f. *Turnover* (perputaran)

Perputaran sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif moderat antara kepuasan dan perputaran.

g. *Perceived stress* (perasaan stres)

Stress dapat berpengaruh sangat negative terhadap perilaku organisasi dan kesehatan individu. Dalam penelitian menunjukkan ada hubungan negatif kuat antara perasaan stress dengan kepuasan kerja.

h. *Job performance* (prestasi kerja)

Kontroversi terbesar dalam penelitian organisasi adalah tentang hubungan antara kepuasan dan prestasi kerja atau kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja mempengaruhi kepuasan. Dalam penelitian untuk menghapus kontroversi tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan kinerja.

e. Mengukur Kepuasan Kerja

Pekerja memerlukan interaksi dengan co-worker dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, mencapai standart kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering tidak ideal dan semacamnya. Hal ini berarti bahwa penilaian pekerja tentang puas dan tidak puas terhadap pekerjaanya merupakan sejumlah ciri-

ciri elemen pekerjaan yang kompleks. Kepuasan kerja dapat diukur dengan berbagai cara, dapat dilakukan dengan dengan analisa statistik ataupun dari segi pengumpulan datanya. Informasi yang didapatkan biasanya dari penyebaran angket secara perseorangan maupun kelompok kerja.

Menurut Robbins (2001) dalam Sulistyarini, 2013. Hal. 41 menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Single global rating, yaitu cara yang dilakukan dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara “Highly Satisfied” dan “Highly Dissatisfied”.
2. Summation score lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menyatakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervise, upah sekarang, kesempatan proomosi dan hubungan dengan co-worker. Faktor ini diperingkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan job satisfacation score secara menyeluruh.

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2013) dalam Wibowo, 2017. Hal 423 menunjukkan bahwa ada tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja antara lain sebagai berikut:

1. *Rating scale* dan kuesioner

Rating scale dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana rating scales secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

2. *Critical incidents*

Di sini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari.

3. *Interview*

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

Dalam mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara.

Berikut ini telah diuraikan oleh para ahli yang dikutip dari Mangkunegara (2009) dalam Sulistyarini 2013 hal. 43:

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan (*Job Description Indeks*)

Menurut Mangkunegara (2009) bahwa skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin pada tahun 1969. Dalam Pengukuran ini, karyawan ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, untuk mengukur sikap berdasarkan pengawasan, gaji dan kondisi kerja. Setiap pertanyaan yang diajukan kepada karyawan harus dijawab dengan menandai ya, tidak atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah

Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Dalam skala ini terdiri dari berbagai gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut dan sangat cemberut. Karyawan diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*)

Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dikembangkan oleh Weiss, Dawis dan England pada tahun 1967. Dalam skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat memuaskan, memuaskan, netral, tidak puas, dan sangat tidak puas. Karyawan diminta untuk memilih satu jawaban yang dirasa sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) sebagai dasar pengukuran Kepuasan Kerja.

B. Penelitian terdahulu

Penelitian Hasan Ismail dan Rini Rahmawati (2014) Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (studi pada Politeknik Tanah Laut Di Kabupaten Tanah Laut. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Dihan Profita, Surachman, Andarwati (2017) Sarjana Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Brawijaya. Meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemerintahan Desa Kabupaten Lumajang (PEMDES). Hasil Penelitian tersebut menyatakan bahwa: 1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3) Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 4) Kepemimpinan Berpengaruh terhadap kinerja karyawan 5) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 6) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 7) Kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan 8) Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja 9)

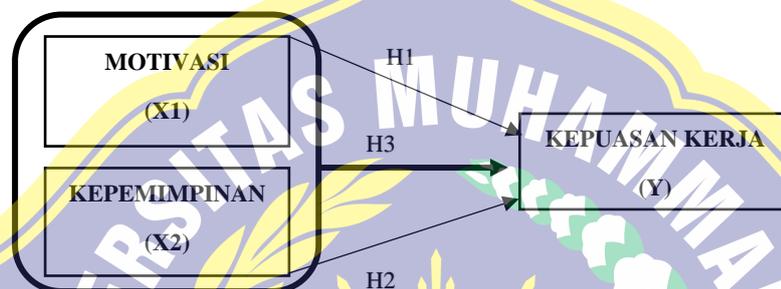
Budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Dinas Pemerintahan Desa (PEMDES) Kabupaten Lumajang.

Penelitian Mukrodi dan Komarudin (2017) Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang. Meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Asuransi Jiwa Mega Life. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa untuk mengetahui faktor yang paling dominan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini dengan melihat besarnya nilai koefisien regresi. Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh parsial terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Hera Dzaki Astuti dan Dadang Iskandar (2015) Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Telkom. Meneliti tentang Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Chitose Internasional Tbk.). Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 59,3% dan sisanya 40,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Secara parsial, motivasi berprestasi dan motivasi berafiliasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan motivasi kekuasaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Pembahasan pada penelitian ini akan dibatasi sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti, yaitu Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Agensi Pemasaran Produk Cabang Surabaya. Kerangka konseptual dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual
Sumber: Olahan Peneliti

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dalam permasalahan yang terdapat pada penelitian yang diajukan, yang kebenarannya jawaban akan dibuktikan melalui penelitian yang akan dilakukan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada agensi pemasaran produk.

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada agensi pemasaran produk.

H3 : Motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada agensi pemasaran produk.



