

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Motivasi**

##### **1. Pengertian motivasi**

Motivasi berasal dari bahasa latin “*MOVERE*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia khususnya kepada para bawahan atau pengikut.<sup>(13)</sup>

Menurut asrul azwar, motivasi berasal dari kata motif adalah rangsangan dorongan dan pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang sehingga orang tersebut memperhatikan perilaku tertentu. Motivasi adalah upaya untuk menimbulkan rangsangan, dorongan pada seseorang dan sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal apa yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>(14)</sup>

Menurut Stephen P. Robbins mendefinisikan Motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha yang memuaskan beberapa individu.<sup>(13)</sup>

Menurut Siagian (2004) Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang

menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan.<sup>(15)</sup>

Berdasarkan pada beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu penggerak atau dorongan-dorongan yang terdapat dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Hal ini terkait dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan rohani.<sup>(15)</sup>

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan.<sup>(16)</sup>

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan kata lain pendorong semangat kerja dan sangat dipengaruhi oleh system kebutuhannya. Menurut Moh As'ad, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.<sup>(16)</sup>

Pengertian mengenai motivasi kerja karyawan dapat digunakan sebagai sarana untuk mengetahui faktor-faktor yang mendasari perilakunya. Perilaku kerja karyawan itu bersifat multi motivasional, dimana sikap dalam bekerja dan motivasi kerja berinteraksi secara kompleks dengan kemampuannya, situasi lingkungan sosial maupun fisiknya, dimana karyawan dapat menemukan dirinya.<sup>(16)</sup>

Untuk dapat memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu. Manajer dalam memotivasi ini harus menyadari, bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan, ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya. <sup>(16)</sup>

## 2. Tujuan Motivasi

Tujuan pemberian motivasi yaitu : <sup>(13, 15)</sup>

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Untuk meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku.
- l. Untuk meningkatkan kecintaan pegawai terhadap perusahaan.

### 3. Jenis-jenis Motivasi

Terdapat 2 jenis motivasi yaitu :<sup>(13, 15)</sup>

#### a. Motivasi Positif (Insentif positif)

Motivasi ini dimaksudkan agar manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

#### b. Motivasi Negatif ( Insentif negatif)

Motivasi ini dimaksudkan agar manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut di hukum untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### 4. Azas-azas Motivasi

Beberapa azas-azas motivasi antara lain adalah :<sup>(13, 15)</sup>

#### a. Azas Mengikutsertakan

Artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan member kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Azas Komunikasi

Yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan azas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

c. Azas Pengakuan

Maksud dari azas ini adalah memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

d. Azas Wewenang yang didelegasikan

Yang dimaksud dengan azas wewenang yang didelegasikan adalah memberikan kewenangan, dan kepercayaan diri kepada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitas ia mampu mengerjakan tugas-tugas dengan baik.

e. Azas Adil dan Layak

Merupakan alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan.

f. Azas Perhatian Timbal Balik

Merupakan azas bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus tersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

## 5. Metode Motivasi

Terdapat 2 macam metode motivasi yaitu <sup>(13, 15)</sup>

### a. Metode Langsung (*Direct Motivation*)

Merupakan motivasi (*materiil dan non materiil*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

### b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Merupakan motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/ kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas meningkat.

## 6. Model-model Motivasi

Model-model motivasi ada 3 yaitu :<sup>(13, 15)</sup>

### a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan *system insentif materiil* kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya, jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.

b. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerja meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapat beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan *materiil* dan non *materiil* karyawan, maka motivasi kerjanya akan meningkat pula.

c. Model Sumber Daya Manusia

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

## 7. Proses Motivasi

Proses motivasi dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut

.(13, 15)

a. Tujuan

Dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi kearah tujuan tersebut.

b. Mengetahui Kepentingan

Proses motivasi perlu mengetahui kebutuhan/ keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.

c. Komunikasi Efektif

Pada saat proses komunikasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperoleh dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.

d. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus ditentukan dan untuk ini penting adanya menyesuaikan motivasi.

e. Fasilitas

Manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.

f. Kerjasama (*Team Work*)

Manajer harus menciptakan *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* (kerjasama) ini



penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak kegiatan.

## 8. Teori Motivasi

### a. Teori-teori Motivasi<sup>(24)</sup>

#### 1) Teori Kebutuhan dari Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, kebutuhan tersebut terdiri dari Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Psikologis, dan Kebutuhan Spiritual. Dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/ tenaga yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Maslow dalam teorinya menyettingkan tingkatan (hierarki) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari : Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Rasa aman, Kebutuhan Sosial, kebutuhan Status/ Kekuasaan, dan Kebutuhan Aktualisasi Diri.

#### 2) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor sehingga teori yang dikembangkannya dikenal dengan Model Dua Faktor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan.<sup>(3)</sup>

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang

berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya *ekstrinsik* yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku dalam kehidupan seseorang. <sup>(3)</sup>

Termasuk dalam faktor motivasional (*Instrinsik*) adalah;<sup>(13)</sup>

- a) Pencapaian prestasi (*Achievement*)
- b) Pengakuan (*Recognition*)
- c) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
- d) Tanggung jawab (*Responsibility*)
- e) Pengembangan potensial individu (*Advancement*)

Sedangkan factor-faktor hygiene (*Ekstrinsik*) adalah;<sup>(13)</sup>

- a) Gaji atau upah (*Wages or salaries*)
- b) Kondisi kerja (*Working Condition*)
- c) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company policy and administration*)
- d) Hubungan antar pribadi (*Interpersonal relation*)
- e) Supervisi (*supervisor*)

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg adalah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat *instrinsik* atau yang bersifat *ekstrinsik*. Teori ini memandang bahwa pegawai mau bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhan biologisnya, untuk mempertahankan hidup saja. Kebutuhan ini dapat dicukupi melalui upah/ gaji berupa uang atau barang sebagai imbalan kerjanya.<sup>(20)</sup>

### 3) Teori Prestasi (*Achievement*) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasikan motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk dalam bekerja. Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai ketrampilan/ keahlian yang memungkinkan pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan Teori Dua Faktor, jelas bahwa prestasi merupakan klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 4) Teori Penguat (*Reinforcement*)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan menggunakan prinsip yang disebut "Hukum Ganjaran (*Law of Effect*)". Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula yang bersifat non material. Ganjaran berarti pula pemberian insentif, sehingga teori ini sering disebut "teori Insentif".

### 5) Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: "terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperoleh sebagai harapan." Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah

untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut “usaha”. Usaha dilingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.

#### 6) Teori Tujuan sebagai Motivasi

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subjektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumber dari rencana strategik dan rencana operasional organisasi atau perusahaan, yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat objektif.

#### b. Fokus Teori <sup>(24)</sup>

Dari keenam Teori yang disebutkan diatas, Teori Kebutuhan (*need*) dari Abraham Mallow, Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg, dan Teori Prestasi (*Achievement*) dari David McClelland, lebih berfokus pada “apa” yang mendorong manusia melakukan kegiatan. Teori tersebut membahas tentang sesuatu yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan, baik di organisasi/ perusahaan. Oleh karena itu teori tersebut dikelompokkan dalam kategori Teori Isi (*Content Theories*).

Selanjutnya untuk Teori Penguat (*Reinforcement*), Teori Harapan (*Expectency*), dan Teori Tujuan sebagai Motivasi tersebut, adalah teori motivasi yang berfokus pada “bagaimana” mendorong manusia agar berbuat sesuatu, termasuk juga dalam bekerja di sebuah organisasi/ perusahaan. Dengan demikian berarti teori motivasi

tersebut membahas “cara-cara dan langkah-langkah” dalam memberikan dorongan, sehingga dikategorikan sebagai “Teori Proses”.

Kedua fokus tersebut sama pentingnya bagi setiap manajer dalam memberikan motivasi kerja bagi para pekerja dilingkungan perusahaannya. Dari satu sisi para manajer perlu mengetahui dan mendayagunakan “apa” yang dapat memotivasi para pekerja agar melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan dari sisi lain para manajer perlu pula mengetahui dan mempergunakan “cara-cara dan langkah-langkah” yang akurat dalam memotivasi pekerja, agar bekerja secara efektif dan efisien.

Kedua fokus tersebut juga sama pentingnya bagi setiap manajer untuk menimbulkan perasaan senang dan puas/ *Quality of Work Life* dalam bekerja. Dalam kondisi seperti itu setiap pekerja akan memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.

## **9. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

### **a. Faktor Instrinsik**

Faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai adalah yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja lebih baik. <sup>(3)</sup> Faktor instrinsik adalah objek atau kejadian yang timbul dari usaha karyawan sendiri, dan tidak menuntut keterlibatan orang lain. Hasil faktor instrinsik dianggap khas yang hanya ada pada pekerjaan professional dan teknis, namun pada dasarnya semua pekerjaan

dapat menimbulkan hasil instrinsik.<sup>(17)</sup> Beberapa faktor instrinsik yang dijelaskan oleh Herzberg meliputi:

1) Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*Achievement*) artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi. Menurut Mc. Clelland's bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi itu dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.<sup>(24)</sup>

2) Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya.<sup>(18)</sup>

Faktor pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi, sehingga terjadi peningkatan status individu, apabila terpenuhi kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaannya, yaitu individu memperoleh hasil sebagai usaha dari pekerjaannya.<sup>(18)</sup>

### 3) Pekerjaan Itu Sendiri (*the work it self*)

Pekerjaan itu sendiri adalah bagaimana individu menentukan tujuannya sendiri dengan kebutuhan-kebutuhannya dan keinginannya sehingga dapat mendorong untuk memikirkan pekerjaan, menggunakan pengalaman-pengalaman dan mencapai tujuan.<sup>(18)</sup>

Judge dan Locke menyatakan bila seorang karyawan dalam sebuah organisasi memiliki nilai otonomi yang tinggi, kebebasan menentukan tugas-tugas dan jadwal kerjamereka sendiri. Perubahan dalam variabel ini berpengaruh secara besar pula pada kepuasan kerja.<sup>(17)</sup>

Robins menyatakan bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang member kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas. Kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga akan mengalami kesenangan dan kepuasan.<sup>(17)</sup>

### 4) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha pekerjaannya dan lingkungannya, seperti ada kesempatan, ada kesanggupan dan ada penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pelaksanaan kegiatan Manajemen SDM dilingkungan suatu perusahaan sesuai fungsinya pada dasarnya merupakan tanggung jawab manajer SDM. Namun karena sebagian kegiatan

itu harus dilaksanakan oleh manajer lainnya, atau harus dilaksanakan bersama, maka sebagian kegiatan manajemen SDM merupakan tanggung jawab semua manajer, khususnya yang berkenaan dengan pekerja dilingkungan unit kerja masing-masing.<sup>(24)</sup>

#### 5) Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan latihan.

Manajemen pada semua bidang dan tingkat harus menaruh perhatian pada pembinaan karir para pekerja yang potensial dan berprestasi. Untuk itu pembinaan karir dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan SDM, melaksanakan penilaian kinerja secara jujur dan objektif sebagai dasar dalam memberikan bonus, insentif, melaksanakan konsultasi karir, mempromosikan karyawan untuk suatu jabatan yang lebih tinggi berdasarkan prestasi kerja.<sup>(18)</sup>

#### b. Faktor Ekstrinsik

Faktor yang dapat berperan sebagai *hygiene* terhadap pegawai adalah yang dapat menimbulkan rasa tidak puas.<sup>(3)</sup> Faktor ekstrinsik merupakan objek atau kejadian yang mengikuti usaha karyawan sendiri sehubungan dengan faktor-faktor lain yang tidak terlibat



secara langsung dalam pekerjaan itu sendiri.<sup>(17)</sup> Beberapa faktor *ekstrinsik* yang di jelaskan oleh Herzberg meliputi:

1) Kompensasi, Gaji atau Imbalan (*Wages salaries*)

Kompensasi bagi organisasi/ perusahaan berarti ganjaran/ penghargaan pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Dari pengertian tersebut terlihat adanya dua pihak yang memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan pihak yang kedua adalah organisasi atau perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Pekerjaan yang dihargai dan diberi ganjaran tersebut, bukan kegiatan-kegiatan diluar upaya organisasi/ perusahaan untuk mencapai tujuannya.<sup>(18)</sup>

Kompensasi yang berarti penghargaan/ ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah/ gaji sebagai akibat dari pengangkatannya menjadi tenaga kerja sebuah organisasi/ perusahaan.<sup>(24)</sup>

## 2) Kondisi Kerja (*Working Condition*)

Manajer semua bidang dan tingkat dilingkungan sebuah perusahaan harus berusaha menciptakan, mengembangkan dan memelihara lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan terus-menerus bekerja dengan motivasi dan kinerja yang tinggi. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif adalah :<sup>(19)</sup>

- a) Lingkungan kerja fisik seperti ruangan kerja yang luas dan bersih, peralatan yang memadai, ventilasi dan tersedianya transportasi untuk melaksanakan tugas luar.
- b) Lingkungan kerja nonfisik antara lain berupa hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, baik antara bawahan dengan atasan maupun sebaliknya, termasuk juga antar pimpinan.<sup>(19)</sup>

## 3) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company Policy and Administration*)

Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan atau organisasi merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijakan (*policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas dari keputusan menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat di buat. Dengan cara ini, kebijaksanaan menyalurkan pemikiran para anggota organisasi agar konsisten dengan tujuan organisasi.<sup>(17)</sup>

Kebijaksanaan biasanya dapat ditetapkan secara formal oleh para manajer puncak organisasi, tetapi dapat juga secara

informal dan pada tingkat-tingkat bawah suatu organisasi yang berasal dari serangkaian keputusan konsisten pada berbagai subjek yang dibuat melebihi suatu periode waktu. Faktor-faktor dalam lingkungan eksternal juga dapat menentukan kebijaksanaan seperti lembaga pemerintah yang memberikan pedoman-pedoman bagi kegiatan-kegiatan organisasi.<sup>(17)</sup>

#### 4) Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Relation*)

Hubungan (*relationship*) dalam organisasi banyak berkaitan dengan rentang kendali (*span of control*) yang diperlukan organisasi karena keterbatasan yang dimiliki manusia yang dalam hal ini adalah atasan. Rentang kendali adalah jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dan dikendalikan secara efektif oleh atasan.<sup>(17)</sup>

Manajemen pada semua bidang dan tingkat harus menciptakan dan mengembangkan komunikasi yang efektif sebagai proses pertukaran informasi, agar setiap pekerja memperoleh informasi untuk meningkatkan kinerjanya, baik dalam bekerja dalam individual maupun dalam kerjasama didalam atau diluar tim kerja.<sup>(19)</sup>

#### 5) Supervisi (*Supervisor*)

Manajemen dan *supervisor* dan tingkat di lingkungan perusahaan harus berusaha untuk melakukan supervisi (termasuk penilaian kinerja) secara jujur dan objektif, sehingga tidak seorangpun karyawan merasa dirugikan.<sup>(19)</sup>

c. *Komponen Quality of Work Life* <sup>(24)</sup>

Menurut Cascio (2000), ada dua cara mengartikan Kualitas Kehidupan Kerja (Qualit of Work Life). Pertama, kualitas kehidupan kerja sejalan dengan usaha organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi seperti kebijakan promosi, supervise yang demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman. Kedua, kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka merasa aman, puas terhadap pekerjaan mereka, serta mampu tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Dan kedua cara pandang tersebut maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang menyukai organisasi dan struktur pekerjaannya akan menganggap bahwa pekerjaannya telah memenuhi kebutuhannya. Akan tetapi, persepsi karyawan mengenai kualitas kehidupan kerja yang baik sangat variatif sehingga cascio mendefinisikan bahwa Quality of Work Life sebagai persepsi karyawan mengenai keadaan fisik dan psychis dalam bekerja.<sup>(10)</sup> Beberapa faktor *Quality of Work Life* yang di jelaskan oleh cascio meliputi:

1) Komunikasi

Di lingkungan setiap dan semua perusahaan, pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Ing oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya, dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting. Manajemen pada semua bidang

dan tingkat harus menciptakan dan mengembangkan komunikasi yang efektif sebagai proses pertukaran informasi, agar setiap pekerja memperoleh informasi untuk meningkatkan kinerjanya, baik dalam bekerja dalam individual maupun dalam kerjasama didalam atau diluar tim kerja.

## 2) Penyelesaian Konflik

Di lingkungan suatu perusahaan setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan, secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas dan dedikasi serta motivasi kerja karyawan. Manajemen pada semua bidang dan tingkat harus menaruh perhatian yang serius dalam menyelesaikan konflik, baik yang terjadi antar pekerja, pekerja dengan manajer suatu tingkat tertentu, antar manajer setingkat. Konflik yang tidak fungsional dapat berdampak kinerja menjadi rendah. Sebaliknya konflik fungsional perlu dikelola (manajemen konflik) dengan mendorong untuk meningkatkan prestasi agar berlangsung persaingan secara *sportif* dan jujur sangat besar pengaruhnya pada peningkatan kinerja pada pekerja/ karyawan.

## 3) Pengembangan Karier

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Manajemen pada semua bidang dan tingkat harus menaruh perhatian pada pembinaan karir para pekerja yang potensial dan berprestasi.

Untuk itu pembinaan karir dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan SDM, melaksanakan penilaian kinerja secara jujur dan objektif sebagai dasar dalam memberikan bonus, insentif, melaksanakan konsultasi karir, mempromosikan karyawan untuk suatu jabatan yang lebih tinggi berdasarkan prestasi kerja.

#### 4) Partisipasi Pekerja

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing. Manajemen pada semua bidang dan jenjang harus bersedia dan berusaha mengikutsertakan SDM dilingkungannya secara optimal, terutama yang berkualitas dalam bentuk gagasan maupun kreatifitas lainnya. Pengikutsertaan itu akan menimbulkan perasaan diterima dan dihargai yang berdampak pada timbulnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*) dan perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) pada keberhasilan atau kegagalan organisasi. Dengan kedua perasaan itu akan timbul perasaan atau keinginan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*) dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

#### 5) Kebanggaan

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempatnya bekerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya.

Manajemen pada semua bidang dan tingkat harus berusaha melakukan kegiatan untuk menimbulkan rasa bangga pada karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Kebanggaan terhadap perusahaan antara lain dapat timbul karena keikutsertaan perusahaan dalam kegiatan sosial kemasyarakatan dan berbagai kegiatan untuk kepentingan masyarakat sekitarnya.

#### 6) Kompensasi yang Layak

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil, wajar dan mencukupi. Manajemen pada semua bidang dan tingkat untuk menciptakan kinerja yang tinggi dilingkungan para karyawan, tidak dapat mengabaikan masalah upah, baik berupa kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Dengan kata lain sistem upah yang menjadi kewenangan perusahaan masing-masing harus mampu memberikan upah tetap (kompensasi langsung) dan insentif, bonus (kompensasi tidak langsung) yang layak manusiawi dan layak produksi untuk memberikan ketenangan dalam bekerja dan kesediaan untuk bekerja dengan kinerja terbaik sebagai kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### 7) Keselamatan Lingkungan

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberi jaminan lingkungan yang aman. Manajemen pada

semua bidang dan tingkat perlu memberikan perhatian pada kondisi lingkungan kerja, agar tidak terjadi kecelakaan kerja, baik yang dapat mengakibatkan cacat tubuh, maupun yang terberat harus kehilangan nyawa (meninggal dunia). Untuk itu perlu melakukan pemberian perlindungan terhadap kemungkinan-kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja dengan pengikutsertaan pekerja dalam asuransi cacat tubuh atau asuransi jiwa.

#### 8) Keselamatan Kerja

Di lingkungan suatu perusahaan, semua dan setiap karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya sebagai pekerja/ karyawan tetap dengan memiliki tugas-tugas regular dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.

#### 9) Kesehatan Kerja

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Manajemen pada semua bidang dan tingkat harus memberikan perhatian yang serius terhadap kesehatan para karyawan dan keluarganya. Organisasi yang memiliki kemampuan tinggi dalam mewujudkan kesehatan kerja dapat meleksanakannya dengan menyelenggarakan poliklinik atau



rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan bagi para karyawan beserta keluarganya.

## **B. Konsep Persepsi**

Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses kognitif dimana seorang individu memilih, mengorganisasikan dan memberikan arti kepada stimulus lingkungan.<sup>(19)</sup>

Menurut Siagian, sangat sukar memberikan definisi yang pasti tentang persepsi, tetapi persepsi dapat dipahami dengan melihatnya sebagai suatu proses melalui mana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensorinya dalam usahanya memberikan sesuatu makna tertentu pada lingkungannya. Interpretasi seseorang tersebut akan berpengaruh terhadap perilakunya dan pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandanginya sebagai faktor motivasional yang kuat.<sup>(15)</sup>

Faktor-faktor yang menyebabkan seseorang memberikan interpretasi yang berbeda terhadap stimulus yang diterima adalah :<sup>(15)</sup>

### **1. Pelaku Persepsi (*Perceiver*)**

Apabila seseorang melihat sesuatu dan berusaha memberikan interpretasi tentang apa yang dilihatnya, maka karakteristik individual akan turut berpengaruh seperti sikap, motif, kepentingan, minat, pengalaman, dan harapannya.

### **2. Sasaran Persepsi**

Sasaran persepsi dapat berupa orang, benda atau peristiwa. Sifat-sifat sasaran itu biasanya berpengaruh terhadap persepsi orang yang melihatnya.

### 3. Faktor Situasi

Persepsi harus dilihat secara kontekstual yang berarti dalam situasi mana persepsi itu timbul perlu pula mendapat perhatian. Situasi merupakan faktor yang turut berperan dalam menumbuhkan persepsi seseorang.

### C. Tenaga Kesehatan Rumah Sakit

Menurut Undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan disebutkan bahwa Tenaga Kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan/atau keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan. Rumah sakit merupakan sebuah institusi perawatan kesehatan profesional yang pelayanannya disediakan oleh dokter, perawat, dan tenaga ahli kesehatan lainnya.<sup>(35)</sup>

Suatu organisasi pasti akan memerlukan sumber daya manusia untuk melakukan aktivitas-aktivitas di organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin kompleks suatu organisasi, akan membuat pihak manajemen untuk memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia karena unsur ini sangat penting dalam setiap organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi dalam pemenuhan tujuannya akan sangat ditentukan oleh keberadaan dan kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dengan efektif.<sup>(33)</sup>

Sumber daya manusia (SDM) Rumah Sakit adalah Orang yang bekerja di rumah sakit yang meliputi tenaga tetap yaitu tenaga medis dan penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga

manajemen Rumah Sakit, dan tenaga non kesehatan serta tenaga tidak tetap dan konsultan.<sup>(3)</sup>

Berdasarkan UU No 23 Tahun 2014, standarisasi ketenagakerjaan di rumah sakit terbagi menjadi 3 yaitu : <sup>(35)</sup>

- a. Tenaga medis adalah lulusan fakultas kedokteran atau kedokteran gigi dan pascasarjana yang memberikan pelayanan medis dan pelayanan penunjang medis.
- b. Tenaga Para Medis Keperawatan adalah lulusan sekolah atau akademi perawat kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan paripurna.
- c. Tenaga para medis non keperawatan adalah seorang lulusan sekolah atau akademi bidang kesehatan lainnya yang memberikan pelayanan penunjang.
- d. Tenaga Non Medis adalah seseorang yang mendapatkan ilmu pengetahuan yang tidak termasuk dengan ilmu medis dan paramedis ataupun paramedis non keperawatan.

## D. Kerangka Teori

Bedasarkan tinjauan pustaka, maka kerangka teori hubungan kualitas kehidupan kerja dengan motivasi kerja tenaga medis dan paramedis adalah sebagaimana tergambar pada gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 2.1 Kerangka Teori Penelitian  
Sumber: Modifikasi Teori Herzberg, Cascio (1995) dalam H. Hadari Nawawi <sup>(24)</sup>