

# UPAYA PENINGKATAN MOTIVASI KERJA PADA PERUSAHAAN JASA KONTRUKSI MELALUI PENDEKATAN TEORI KEBUTUHAN MASLOW

(STUDI KASUS PERUSAHAAN JASA KONTRUKSI ANGGOTA GAPENSI KABUPATEN KEBUMEN)

**SRI HANDAYANI**

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Yogyakarta, Indonesia  
handayani.s75@yahoo.com

**Abstrak** — Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi upaya peningkatan motivasi kerja yang dilakukan dan karakteristik dimensi kebutuhan maslow diimplementasikan pada perusahaan jasa konstruksi anggota gapensi (gabungan pelaksana konstruksi seluruh Indonesia) kab. Kebumen ditinjau dari perspektif Teori Kebutuhan Maslow. Jenis penelitian deskriptif dengan kuesioner sebagai sumber data. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Jasa Konstruksi Anggota Gapensi (Gabungan Pelaksana Konstruksi Seluruh Indonesia) Kab. Kebumen berjumlah 167 karyawan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 44 karyawan, menggunakan teknik sampling yang digunakan purposive sampling yaitu teknik sampling yang diberi batasan sebagai penarikan sampel dari populasi sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan bantuan software komputer berupa SPSS meliputi uji validitas dengan korelasi bivariate antara masing-masing indikator dengan total skor konstruk pada kuesioner dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach dengan syarat minimum koefisien korelasi 0,6. Berdasarkan uji validitas seluruh variabel memiliki p value  $< \alpha$  0,05 sehingga dinyatakan valid dan dapat diproses lebih lanjut. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai alpha cronbach's kebutuhan fisiologis 0.842, rasa aman 0.861, Sosial 0.730, penghargaan 0.871 dan aktualisasi diri 0.905. Karena nilai alpha cronbach's yang didapat masing-masing  $> 0.6$ . Hal ini membuktikan tiap variabel memiliki reliabilitas yang tinggi atau memiliki konsistensi yang baik sebagai alat ukur. Berkaitan dengan hasil Analisis deskripsi responden menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan secara prioritas utama pada semua kategori menunjukkan pada kebutuhan sosial sedangkan secara selisih mean nilai tertinggi diperoleh pada kebutuhan penghargaan.

**Kata Kunci:** *Motivasi, Kerja, karakteristik kebutuhan dan Teori Kebutuhan Maslow.*

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Indonesia pada dasarnya merupakan negara yang kaya dengan Sumber Daya Alam (SDA). Kekayaan tersebut jika dikelola dengan baik, dan disertai pembenahan peraturan secara terstruktur bukan tidak mungkin menjadikan Indonesia negara yang perkonomiannya patut diperhitungkan serta memiliki daya saing yang luar biasa. Salah satu kunci untuk meningkatkan daya saing adalah peningkatan produktivitas, salah satunya adalah produktivitas SDM. Tidak berlebihan untuk mengatakan bahwa sesungguhnya produktivitas SDM memiliki peranan dominan dalam upaya peningkatan daya saing, sebab baik kapital maupun kelembagaan, semuanya ditentukan oleh SDM. Ilustrasi tentang pentingnya SDM dapat diwakili oleh negara Singapura. Negara ini memiliki SDM yang berkualitas, sehingga kapital dan aturan-aturan yang mereka buat dapat menempatkan Negara tersebut pada jajaran negar-negara maju. Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) *Organisation for Economic Co-operation and Development* merupakan sebuah [organisasi internasional](#) dengan tiga puluh negara yang menerima prinsip [demokrasi perwakilan](#) dan ekonomi [pasar bebas](#).

Indonesia telah menikmati pertumbuhan yang kuat dan stabil selama satu setengah dasawarsa sejak terjadinya Krisis Asia (Tabel I). Kinerja tersebut sebagian besar dihasilkan dari reformasi kebijakan yang dilaksanakan selama periode tersebut, khususnya dalam hal kerangka kerja ekonomi makro yang kokoh. Sebagian besar dari pertumbuhan tersebut didorong dari dalam negeri, di mana konsumsi rumah tangga secara khusus memberikan landasan yang mantap dan kuat. Kondisi pasar tenaga kerja yang telah membaik serta program pengentasan kemiskinan yang semakin efektif telah membantu meningkatkan pendapatan dan kepercayaan rumah tangga. Sektor eksternal juga memainkan peran penting, khususnya melalui permintaan global untuk ekspor komoditas. Laju reformasi telah menurun, dan hal tersebut mungkin sebagian diakibatkan oleh perlambatan pertumbuhan yang terjadi akhir-akhir ini.

Tabel 1 : Indikator terpilih untuk Indonesia selama satu setengah dasawarsa sejak terjadinya Krisis Asia

	1995	2000	2005	2011	2012	2013	2014 <sup>1</sup>
<b>Penduduk</b>							
Total, juta	205.9	208.9	224.5	243.8	246.9	249.9	252.8
<b>Distribusi usia</b>							
0-14	33.6	30.7	30.0	29.6	29.3	28.9	28.5
15-65	62.2	64.7	65.1	65.3	65.6	65.9	66.2
65+	4.2	4.7	4.9	5.1	5.1	5.2	5.3
Tingkat kemiskinan mutlak (persen) <sup>2</sup>	19.1	16.0	12.4	11.7	11.5	11.0	
Koefisien Gini	0.30	0.36	0.41	0.41	0.41		
Angka partisipasi murni ( <i>net enrolment ratio</i> ) (pendidikan menengah, persen)				67.5	70.7		

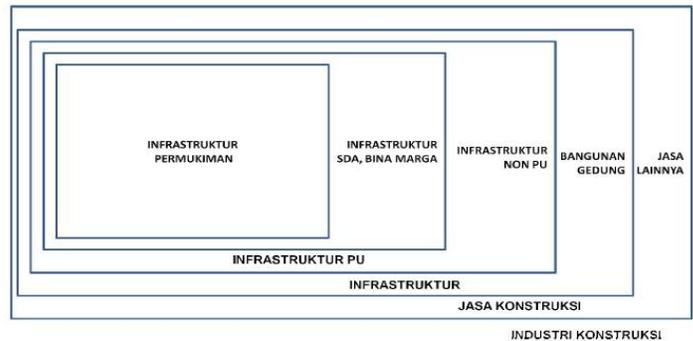
Penduduk Indonesia yang masuk usia kerja kualitasnya masih rendah. Hal ini terlihat dari tingkat pendidikannya tahun 2007, yaitu pendidikan SD sebesar mendominasi, yaitu tidak/belum tamat SD sebanyak 7.952.302 jiwa dan yang berpendidikan SD sebanyak 18.204.983 jiwa.

Manajemen sumberdaya manusia adalah ilmu dan seni yang mengelola dan mengembangkan unsure manusia (cipta, rasa dan karsa) sebagai aset suatu organisasi, demi terwujudnya tujuan organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien. Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang optimal sehingga tujuan nasional dapat tercapai. Dalam upaya meningkatkan kualitas, produktivitas dan kinerja sumber daya manusia yang bermuara pada kualitas sumberdaya manusia yang tangguh dan berdaya saing tinggi, terdapat banyak aspek yang harus dikaji. Salah satunya adalah pengembangan sumberdaya manusia.

Salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu proyek konstruksi adalah sumberdaya. Tanpa sumberdaya, mustahil suatu proyek dapat dilaksanakan. Proyek yang besar secara otomatis memerlukan sumberdaya yang besar pula. Mengingat sangat berpengaruhnya sumberdaya, terutama sumberdaya manusia dalam pelaksanaan suatu proyek maka diperlukan pengelolaan proyek yang baik, yang dapat menciptakan strategi yang tepat, yaitu menentukan bagaimana caranya agar setiap sumber daya manusia dalam organisasi proyek memberi kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan proyek. Aspek sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting dan paling dominan dalam sebuah organisasi. Manajemen sumberdaya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, yakni merupakan kunci utama dalam pencapaian tujuan organisasi.

Konstruksi secara umum dipahami sebagai segala bentuk pembuatan/pembangunan infrastruktur (jalan, jembatan, bendung, jaringan irigasi, gedung, bandara, pelabuhan, instalasi telekomunikasi, industri proses, dan seterusnya) serta pelaksanaan pemeliharaan, dan perbaikan infrastruktur. Namun demikian, konstruksi dapat juga dipahami berdasarkan kerangka perspektif dalam konteks jasa, industri, sektor atau kluster. Menurut UU Jasa Konstruksi No. 18 Tahun 1999, jasa konstruksi adalah jasa perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan suatu pekerjaan konstruksi.

Dalam terminologi teknis Produk Domestik Bruto (PDB) yang dikeluarkan oleh BPS, Konstruksi adalah suatu kegiatan yang hasil akhirnya berupa bangunan/konstruksi yang menyatu dengan lahan tempat kedudukannya, baik digunakan sebagai tempat tinggal atau sarana kegiatan lainnya. Hasil kegiatan antara lain: gedung, jalan, jembatan, rel dan jembatan kereta api, terowongan, bangunan air dan drainase, bangunan sanitasi, landasan pesawat terbang, dermaga, bangunan pembangkit listrik, transmisi, distribusi dan bangunan jaringan komunikasi. Kegiatan konstruksi meliputi perencanaan, persiapan, pembuatan, pembongkaran dan perbaikan bangunan. Jasa konstruksi adalah kluster industri (lapangan usaha) yang meliputi infrastruktur dan bangunan gedung seperti ditunjukkan dalam **Gambar 1.1**.



Gambar 1.1 : Kluster infrastruktur, jasa konstruksi, dan industri konstruksi

Dalam pembangunan nasional, jasa konstruksi mempunyai peranan penting dan strategis mengingat jasa konstruksi menghasilkan produk akhir berupa bangunan atau bentuk fisik lainnya, baik yang berupa prasarana maupun sarana yang berfungsi mendukung pertumbuhan dan perkembangan berbagai bidang, terutama bidang ekonomi, sosial, dan budaya untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata materiil dan spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Selain berperan mendukung berbagai bidang pembangunan, jasa konstruksi berperan pula untuk mendukung tumbuh dan berkembangnya berbagai industri barang dan jasa yang diperlukan dalam penyelenggaraan pekerjaan konstruksi. Oleh karena itu, jasa konstruksi nasional diharapkan semakin mampu mengembangkan perannya dalam pembangunan nasional melalui peningkatan keandalan yang didukung oleh struktur usaha yang kokoh dan mampu mewujudkan hasil pekerjaan konstruksi yang berkualitas.

Gapensi (Gabungan Pelaksana Konstruksi Seluruh Indonesia), Dalam pengklasifikasian kontraktor menurut Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintahan, terdapat 7 tingkatan. Tingkat satu adalah kontraktor perorangan dan belum berbadan hukum, Tingkat 2-4 masuk kategori kontraktor kecil yang hanya boleh menggarap proyek dengan nilai maksimal Rp 2,5 miliar, sedangkan tingkat 5-7 tergolong kontraktor non kecil yang bisa mengerjakan proyek yang nilainya di atas Rp 2,5 miliar (Ketua Umum Gapensi, Jawa Tengah, Oryxahadi, 2012). Ditengah ketatnya kondisi persaingan bisnis jasa konstruksi ini, para pelaku bisnis jasa konstruksi di Indonesia, dalam hal ini adalah kontraktor jasa konstruksi, berupaya keras untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaannya. Terjaganya eksistensi suatu perusahaan diantaranya tergantung pada kemampuan perusahaan

tersebut untuk melihat peluang-peluang pasar yang ada. Dalam kondisi seperti ini, bidang pemasaran perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam hal melihat peluang-peluang pasar yang ada. Bidang pemasaran ini memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal perusahaan. Tidak saja berfungsi untuk melihat peluang pasar, namun secara keseluruhan bidang pemasaran difungsikan untuk memenangkan ketatnya persaingan pasar. Kontraktor percaya bahwa bagian terpenting dari suatu organisasi adalah bagian produksi, sehingga mereka lebih berorientasi pada produksi dibandingkan dengan pemasaran.

GAPENSI Kabupaten Kebumen beralamat di Jl. Arumbinang No. 8A Kebumen. Asosiasi jasa pelaksana konstruksi yang terbesar dan tertua di Indonesia maupun di Kebumen didirikan pada tahun 1984 oleh beberapa orang kontraktor, beberapa yang sampai saat ini masih eksis dan merupakan "sesepuh" GAPENSI Kebumen antara lain : Ambar Soegito, JB. Maryono, dan kawan-kawan. Sebelum menempati gedung kantor yang cukup representatif seperti sekarang, GAPENSI pernah beberapa kali berpindah kantor karena belum mempunyai gedung sendiri. Baru pada tahun 1998, gedung GAPENSI berkantor tetap di gedung dan tanah milik sendiri.

Kepengurusan GAPENSI Kabupaten Kebumen pertama kali dipimpin oleh AMBAR SOEGITO (sekarang anggota DPRD Kabupaten Kebumen), kemudian periode ke 2 adalah H.M Soewondo (pemilik PT. UMEGARU Group) selama 2 periode, kemudian Soenarko (sekarang ketua HISWANA MIGAS Kebumen) selama 2 periode, diteruskan H. Subono HK (pemilik INDO POWER Group Gombang) selama periode, dan sejak tahun 2006 sampai sekarang dipimpin oleh AMIR HAMZAH (pemilik CV. LUKULO MAS, Sekretaris PKNU Kab. Kebumen) sebagai ketuanya. Saat ini, GAPENSI Kabupaten Kebumen beranggotakan 134 perusahaan jasa pelaksana konstruksi. Dari jumlah itu, 2 perusahaan berkualifikasi Besar, 12 perusahaan berkualifikasi Menengah, dan sisanya berkualifikasi Kecil.

Dari 134 perusahaan, domisili perusahaan paling banyak terkonsentrasi di kota Gombang dan Kebumen, sebagian lagi menyebar mulai dari Bonorowo, Prembun, Kutowinangun, Pejagoan, Sruweng, Petanahan, Karanganyar bahkan sampai Ayah. Kecamatan yang tidak mencatatkan anggotanya di GAPENSI diantaranya adalah kecamatan Padureso, Poncowarno, Buluspesantren, Karangsembung, Sadang, Karanggayam, Rowokele dan Buayan.

Di Kabupaten Kebumen dalam hal ini pemerintah daerah selaku Pengguna Barang dan Jasa sudah mengarahkan para jasa konstruksi dalam hal ini kontraktor untuk bekerja secara profesional, karena bagaimanapun juga kontraktor merupakan mitra kerja pemerintah daerah untuk penyedia barang dan jasa konstruksi. Sehingga kontraktor yang ada di Kabupaten Kebumen benar-benar harus memperhatikan Motivasi dan Kepuasan kerja karyawannya.

Motivasi kerja karyawan berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia, karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja mempunyai etos kerja yang bagus atau bekerja dengan penuh semangat, optimisme dan senantiasa terpancar citra positif dalam dirinya. Motivasi kerja sebagian ditentukan oleh kebutuhan dan kebutuhan ini mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan *extrinsic* faktor), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan

individu. Dengan kenyataan ini, kemudian A. Maslow Siagian, (1996:149) membuat *needs hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis ( *Physiological Needs* )
2. Kebutuhan Rasa Aman ( *Safety Needs* )
3. Kebutuhan Sosial ( *Social Needs* )
4. Kebutuhan akan Harga Diri ( *Esteem Needs* )
5. Aktualisasi Diri ( *Self Actualization* )

Kepuasan kerja muncul dari pekerjaan yang menarik, karena karyawan yang mengerjakan itu sungguh-sungguh menumpahkan perhatiannya dan menyukai pekerjaan tersebut. Menurut Zainun, (1989:62) kalangan praktisi meyakini bahwa kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja rendah akan mengakibatkan sikap negatif karyawan atau karyawan tidak menyukai pekerjaannya. Hal ini akan mengakibatkan tingkat kemangkiran yang tinggi, rendahnya kerjasama antar karyawan atau antar departemen yang dapat membahayakan organisasi karena menghambat tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi Siagian, (2002:36). Keberhasilan badan usaha sangat ditentukan oleh kuantitas dan kualitas karyawan yang dapat mempengaruhi kualitas kerja. Pemberian motivasi merupakan faktor yang menentukan dalam usaha meningkatkan manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu pimpinan harus mampu memberikan dorongan motivasi yang tepat serta memperlakukan karyawan sebagai manusia seutuhnya, sehingga mereka akan merasa puas dan bekerja dengan baik. Hal ini perlu di kaji, apakah yang membuat karyawan termotivasi sehingga kinerjanya semakin meningkat atau sebaliknya, kebijakan ini merepotkan karyawan atau membuat karyawan tidak nyaman, sehingga motivasi dan kinerjanya turun. Kinerja sebagai output pekerjaan dapat dilihat sejauhmana karyawan dapat memberikan pelayanan secara prima. Di Kabupaten Kebumen para pelaku jasa konstruksi khususnya kontraktor masih belum memperhatikan motivasi kerja karyawannya hal ini dapat diperhatikan dalam pelaksanaan suatu proyek masih banyak kontraktor yang bekerja tidak tepat waktu dan tepat mutu. Faktor kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang dapat menjadi tolak ukur bahwa dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal. Karyawan yang bekerja pada perusahaan-perusahaan jasa konstruksi di kab. Kebumen masih banyak yang tetap bertahan sampai sekarang. Hal-hal apa yang membuat para karyawan tetap bertahan bekerja selama ini ?. Padahal perusahaan-perusahaan jasa konstruksi di Kab. Kebumen termasuk dalam jasa konstruksi tingkat menengah. Untuk itu dalam penelitian ini peneliti mengangkat judul "**Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Pada Perusahaan Jasa Konstruksi Anggota Gapensi Melalui Pendekatan Teori Kebutuhan Maslow**".

#### A. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Upaya Peningkatan Motivasi Kerja yang dilakukan Perusahaan Jasa Konstruksi Anggota Gapensi (Gabungan Pelaksana Konstruksi Seluruh Indonesia ) Kab. Kebumen ditinjau dari perspektif Teori Kebutuhan Maslow?

2. Bagaimana Karakteristik dimensi kebutuhan Maslow diimplementasikan pada Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi (Gabungan Pelaksana Konstruksi Seluruh Indonesia) Kab. Kebumen?

## B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi Upaya Peningkatan Motivasi Kerja yang dilakukan Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi (Gabungan Pelaksana Konstruksi Seluruh Indonesia) Kab. Kebumen ditinjau dari perspektif Teori Kebutuhan Maslow.
2. Mengidentifikasi Karakteristik dimensi kebutuhan Maslow diimplementasikan pada Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi (Gabungan Pelaksana Konstruksi Seluruh Indonesia) Kab. Kebumen.

## C. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi Kab. Kebumen  
Dapat memberikan informasi bagi Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi Kab. Kebumen tentang Upaya Peningkatan Motivasi Kerja yang dilakukan Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi Kab. Kebumen ditinjau dari perspektif Teori Kebutuhan Maslow
2. Bagi Peneliti  
Dapat menambah pengetahuan dan pengalaman dalam membandingkan teori yang telah diperoleh dengan kenyataan yang dilapangan.
3. Bagi pihak lain  
Dapat memberikan informasi untuk penelitian selanjutnya yang serupa dan sebagai bahan referensi terhadap upaya peningkatan motivasi kerja karyawan.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 2. Motivasi Kerja

##### a. Pengertian Motivasi Kerja

Kata motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin *move*, kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Sementara itu Nawawi (2003:328) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan dan jabatan di lingkungan sebuah organisasi. Hasibuan (2003:218) mendefinisikan "motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang melibatkan keagairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan." Hasibuan menjelaskan bahwa ada faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang mampu bertindak sebagai motivator sehingga seseorang bersedia untuk bekerja sama. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2007: 183). Dengan dorongan dimaksudkan agar dapat memberikan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan

merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci terpenting untuk itu tak lain adalah "pengertian mendalam tentang manusia". Untuk menghindari kekurangan tepatan menggunakan istilah motivasi perlu kiranya dikemukakan oleh Manullang dalam (Martoyo, 2007) tentang beberapa istilah yang mirip dengan pengertian dari :

1. Motif : motif disamakan artinya dengan kata-kata motif dorongan, serta alasan, yang dimaksud dengan motif adalah dorongan atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.
2. Motivasi : motivasi atau motivation menimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang dapat menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivation adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.
3. Motivasi kerja : motivasi kerja bertolak dari arti motivasi tadi, maka yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau kata lain pendorong semangat.
4. Incentive : istilah incentive (insentif) dapat digantikan dengan kata alat motivasi, sarana motivasi, sarana penimbul motivasi atau sarana yang menimbulkan dorongan.

Motif seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (Moch. As'ad, 1995: 45). Motivasi secara sederhana dapat diartikan "Motivating" yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan (Siagian, 1985:129). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2000: 312). Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu (Wursanto, 1987: 132). Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Menurut Moch As'ad (1999: 46) bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan.

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja, adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktifitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk

mendapatkan imbalan, upah atau gaji dari hasil kerjanya. Jadi pada hakikatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya tapi juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Menurut Smith dan Wakeley (Moch As'ad, 1999: 47) menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Pendapat dari Gilmer (Moch As'ad, 1999: 47), bahwa bekerja itu merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya mempunyai tujuan yaitu untuk mendapatkan kepuasan. Ini tidak berarti bahwa semua aktivitas itu adalah bekerja, hal ini tergantung pada motivasi yang mendasari dilakukannya aktivitas tersebut.

Dari berbagai pendapat mengenai definisi motivasi dan definisi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya. Telah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial ia membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa "motivasi" pada dasarnya adalah kondisi mental seseorang yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian tujuan, kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Martoyo, 2007:183).

Oleh karena itu tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan-rangsangan terhadap hal semacam diataslah yang akan menumbuhkan motivasi dalam diri seseorang dan motivasi yang telah tumbuh akan dapat dijadikan motor dan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

Bertolak dari pengertian dari motivasi yang telah diuraikan diatas, maka yang dimaksud dengan *motivasi kerja* adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2007: 183).

## **b. Proses Motivasi**

Motivasi terbentuk dari kebutuhan manusia dan pada dasarnya seseorang terlebih dahulu harus mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan sehingga nantinya dapat mengatur rencana untuk mencapainya. Manusia berusaha untuk memuaskan kebutuhannya dan mereka memahami bahwa untuk memenuhi tujuan tersebut harus ada keinginan yang sangat kuat untuk mencapainya.

Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan suatu usaha dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kemampuan untuk mencapainya. Apabila usaha tersebut berhasil (tujuan dapat tercapai), maka kebutuhan akan menjadi kurang kuat dan motivasi seorangpun juga akan berkurang. Kegiatan tersebut dapat dikatakan sebagai proses terjadinya motivasi yang ada di dalam diri seseorang dan dapat digambarkan seperti yang terdapat di bawah ini (Usmara, 2006:15).

## **c. Tujuan Motivasi**

Motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan, karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam bekerja. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang karyawan harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar karyawan dapat bekerja dengan giat dan dapat memuaskan kepuasan kerja.

Adapun tujuan dari motivasi menurut Dr. Suwatno (2001:147), diantaranya sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan disiplin karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat- alat dan bahan baku.

## **d. Manfaat Motivasi**

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang- orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dalam satu skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan lebih senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dilakukan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/ diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu benar- benar berharga

bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras, hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan. Hal ini akan memberikan suasana bekerja yang cukup bagus di semua bidang (Ishak dan Hendrik, 2004:16- 17).

**e. Bentuk Motivasi Kerja**

Karyawan dalam bekerja memiliki motivasi yang berasal dari luar maupun dalam, yang merupakan bentuk dari motivasi (Nawawi,2003) yaitu :

1. Motivasi Intrinsik

Muncul atas dorongan dari dalam diri individu. Dipelajari melalui teori proses (*Process Theory*) yang banyak membahas tentang motivasi internal individu.

2. Motivasi Ekstrinsik

Muncul karena dorongan faktor eksternal. Dipelajari melalui teori isi (*Content Theory*) yang membahas faktor eksternal individu.

**f. Komponen Motivasi dalam Penelitian**

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan komponen A. Maslow (Siagian, 1996: 149) membuat needs hierarchy theory untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu :

- a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)
- b) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)
- c) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
- d) Kebutuhan akan Harga Diri (*Esteem Needs*)
- e) Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

**g. Metode-Metode Motivasi**

Terdapat dua metode dalam motivasi, metode tersebut adalah metode langsung dan metode tidak langsung, menurut Hasibuan (1996:100). Kedua metode motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

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

**h. Faktor-faktor Motivasi kerja**

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerja,

pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya. Sejalan dengan hal itu Peterson dan Plowman (dalam Martoyo, 2007) mengatakan bahwa yang dimaksud keinginankeinginan itu adalah :

- a. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang; manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- b. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
- d. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja. Mengacu kepada pendapat tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu dan berusaha melaksanakan pekerjaan untuk mengejar dan mewujudkan keinginan serta kebutuhan tersebut sehingga pada akhirnya mengharapakan kepuasan dari hasil kerja itu.

**i. Pandangan Tentang Motivasi Dalam Organisasi**

Para manajer mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi. Pandangan manajer yang berbeda tentang masing- masing model adalah penentu pentingnya keberhasilan mereka dalam mengelola karyawan. Ketiga model tersebut adalah sebagai berikut (Handoko, 1996: 252):

**a. Model Tradisional**

Model Tradisional ini berhubungan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja, lebih banyak berproduksi – lebih banyak menerima penghasilan

Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berupa uang dalam bentuk gaji/ upah. Dalam banyak situasi pendekatan ini cukup efektif. Sejalan dengan meningkatnya efisiensi karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Lebih lanjut, para manajer makin lama makin mengurangi jumlah imbalan tersebut.

**b. Model Hubungan Manusiawi**

Banyak praktek manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Mayo dan lain-lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

### c. Model Sumber Daya Manusia

Model ini timbul sebagai akibat kritikan terhadap model hubungan manusiawi yang dilontarkan oleh Mc Gregor, Agyris, Maslow dan Likert dengan pendekatan yang lebih *sophisticated* dalam memanfaatkan karyawan. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor – tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.

## 3. Teori – Teori Motivasi Kerja

Teori tentang motivasi dapat dibagi ke dalam dua kelompok

besar, yaitu :

### I. Teori isi (*Content Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari :

#### a. Alderferer (Teori ERG)

Menyatakan bahwa kebutuhan di tingkat rendah tidak harus dipenuhi terlebih dahulu, sebelum motivasi untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat berikutnya seperti teori Maslow (Munandar, 2001). Konsep dari Alderferer bahwa kebutuhan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu :

- 1) *Existence needs* (kebutuhan untuk eksis/keberadaan)  
Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan biologis dan keamanan yang lebih terpuaskan oleh kondisi material dari pada hubungan interpersonal.
- 2) *Related needs* (kebutuhan untuk menjalin hubungan)  
Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan sosial yang terpuaskan melalui adanya hubungan interpersonal.
- 3) *Growth needs* (kebutuhan untuk berkembang/tumbuh)

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan untuk mengembangkan diri atau aktualisasi diri.

### b. Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg (Hasibuan, 1996: 108), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya *factor hygiene* (faktor ekstrinsik) dan *factor motivator* (faktor intrinsik). Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor *motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik). Herzberg (Hasibuan, 1996: 108) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

- 1). Hal-hal yang mendorong pegawai/ karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- 2). Hal-hal yang mengecewakan pegawai/ karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
- 3). Pegawai/ karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan. Herzberg (Hasibuan, 1996: 109) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :
  - 1) *Maintenance Factor*  
Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung

terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal yang masuk dalam kelompok *dissatisfiers* seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pegawai/ karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak pegawai/ karyawan yang keluar.

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

## 2) *Motivation Factors*

*Motivation Factors* adalah faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Hal tersebut merupakan kelompok *Satisfiers*, adapun yang masuk dalam kelompok *satisfiers* antara lain: (Hasibuan, 1996: 110).

- a) Prestasi
  - b) Pengakuan
  - c) Pekerjaan itu sendiri
  - d) Tanggungjawab
  - e) Pengembangan potensi individu
- Pada dasarnya kedua teori ini sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara

yang terbaik dalam memotivasi semangat kerja tenaga kerja/ pegawai agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

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

- 1) Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia itu terdiri dari lima tingkat (kebutuhan fisiologis, rasa aman/ kenyamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri), sedang Herzberg mengelompokkan atas dua kelompok (*satisfiers* dan *dissatisfiers*).
- 2) Menurut Maslow semua tingkat kebutuhan itu merupakan alat motivator, sedang Herzberg ( gaji, upah, dsb) bukan alat motivasi, hanya merupakan alat pemeliharaan (*Dissatisfiers*) saja, yang menjadi motivator (*Satisfiers*) ialah yang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri.
- 3) Teori Maslow dikembangkan hanya atas pengamatan saja dan belum pernah diuji coba kebenarannya, sedang teori Herzberg di dasarkan atas hasil penelitiannya sebagai pengembangan teori Maslow.

## 2. Teori proses (*Process Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari:

### a. Victor Vroom (Teori Pengharapan)

Mengeritik bahwa model Content kurang memadai untuk menjelaskan motivasi. Sehingga ia mengeluarkan teori sendiri, bahwa motivasi dibangun berdasarkan *Valence*, *Instrumentality* dan *Expectacy*:

#### 1) *Valence*

Kekuatan dari preferensi individu terhadap outcome atau keluaran tertentu. Faktor ini

diartikan sebagai nilai, insentif, sikap dan harapan.

2) *Instrumentality*

Peranan yang menghubungkan outcome tingkat pertama dengan tingkat kedua.

3) *Expectancy*

Harapan yang menghubungkan usaha individu dengan outcome tingkat pertama.

**b. Lawler & Porter**

Dimana motivasi adalah berasal dari umpan balik kepuasan kerja, yang dimulai dari kemampuan dan keterampilan secara pengalaman menghasilkan kinerja yang akhirnya kepuasan.

Hambatan yang perlu diatasi :

- 1) Adanya keragaman karyawan terhadap kemampuan, keterampilan, serta kemampuan yang dimilikinya.
- 2) Keragaman karyawan atas kemungkinan fisik dari pekerjaan.
- 3) Keragaman karyawan atas keterkaitan pekerjaan dengan individu/ aktivitas lain.
- 4) Ambiguitas/ kemenduaan arti yang meliputi persyaratan pekerjaan.

**c. Teori Pencapaian Motivasi Mc Clelland**

David Mc Clelland adalah seorang Direktur Pusat Penelitian Kepribadian di Universitas Harvard. Beliau bersama kawan- kawannya mempelajari persoalan yang berkaitan dengan keberhasilan seseorang (*the needs to achieve*). Hasilnya adalah suatu konsep yang berhubungan dengan upaya bagaimana dapat mencapai suatu keberhasilan. Karenanya teorinya disebut "*Achievement Motivation Theory*". Menurut Mc Clelland, orang yang mempunyai kebutuhan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya atau berhasil mencapai sesuatu, memiliki ciri- ciri sebagai berikut (Martoyo, 2007:186):

- 1) Mereka menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah).
- 2) Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat.
- 3) Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan merasa sangat "*concerned*" atau berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- 4) Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran

bagaimana keadaan pekerjaannya.

**d. Teori Motivasi menurut Abraham Maslow**

Maslow adalah psikolog humanistik berpendapat bahwa pada diri tiap seseorang terdapat hirarki dari lima kebutuhan, antara lain (Robbins, 2001:93- 94):

- 1) Kebutuhan Fisiologis
- 2) Kebutuhan akan Rasa Aman
- 3) Kebutuhan Sosial
- 4) Kebutuhan akan Penghargaan
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Maslow juga berpendapat bahwa tiap tingkat dalam hirarki itu harus secara substansial terpenuhi sebelum hirarki berikutnya menjadi aktif dan setelah kebutuhan itu secara substansial terpenuhi, kebutuhan tersebut tidak lagi bisa memotivasi perilaku.

**4. Peranan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

**a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Ada beberapa pendapat mengenai definisi kepuasan kerja, adalah :

Menurut Marihot T.E. Hariandja (2005:290), adalah sejauh mana individu merasakan secara positif/negatif berbagai macam faktor / dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007:117), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong / tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Menurut L. Mathis & John H. Jakson terjemahan Jimmy Sadeli & Bayu Prawira (2001:98) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Menurut Veithzal Rivai (2004:475) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang/tidak senang, puas/tidak puas dalam bekerja.

Dalam beberapa definisi terlihat bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja (karyawan) terhadap pekerjaannya. Perasaan itu mencerminkan dari peresuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang didapatkan karyawan dari pekerjaannya. Dari definisi diatas, akhirnya dapat diambil suatu garis besar pengertian bahwa kepuasan kerja adalah pandangan karyawan terhadap pekerjaannya, mencakup perasaan karyawan & penilaian karyawan terhadap peranan pekerjaan dalam pemenuhan kebutuhannya.

**b. Teori Kepuasan Kerja**

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawyer yang dikenal dengan *equity model theory*/teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang

dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan.

Untuk itu pada dasarnya ada 3 tingkatan karyawan, yaitu :

1. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
2. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga tidak mungkin mau pindah ke tempat lain.
3. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas/tidak puas dalam bekerja.

Menurut Veithzal Rivai (2004:480), teori kepuasan kerja antara lain :

1. Teori Ketidaksetaraan (*Discrepancy Theory*)  
Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)  
Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas/tidak puas, tergantung pada ada/tidak adanya keadilan (*equity*) dalam suatu sistem, khususnya sistem kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti, pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas&peralatan/perengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperolehnya dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan & kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.
3. Teori 2 faktor (*Two Factor Theory*)  
Menurut teori ini kepuasan kerja&ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan & ketidakpuasan itu bukan satu variabel yang continue. Teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi 2 kelompok yaitu *satisfies/motivator* & *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor / situasi yang dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan. Kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan & promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak

terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja & status.

Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Menurut Moh. As'ad (2004:115) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah :

- a. Faktor Psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, keterampilan kerja, sikap kerja, bakat & keterampilan.
  - b. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan dengan atasannya/dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
  - c. Faktor Fisik Financial, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja&kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja & istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur & sebagainya.
  - d. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem&besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas-fasilitas promosi, dan sebagainya.
- c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Marihot T. E. Hariandja (2005:291), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Gaji. Yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri. Yaitu Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan
3. Rekan sekerja. Yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan/tidak menyenangkan.
4. Atasan. Yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah/petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi. Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan/tidak. Proses kenaikan jabatan kurang

terbuka, ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

6. Lingkungan Kerja. Yaitu Lingkungan Fisik & Psikologis. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja.

Anwar Prabu Mangkunegara (2007:120) mengatakan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor Pegawai  
Yaitu, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat(golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

#### d. Alasan Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal, seperti emosi&kecenderungan perilaku seseorang. Menurut Veithzal Rivai (204:480) kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu/keberhasilan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor kepuasan kerja ini ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja antara lain:

1. Manusia berhak diperlakukan adil&hormat pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional/kesehatan psikologis pegawai.
2. Perspektif kemanusiaan bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kerja antara unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Perusahaan yang percaya terhadap pegawai dapat dengan mudah diganti&tidak berinvestasi maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat turnover diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, memunculkan perilaku yang sama dikalangan pegawai, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan & dengan demikian kurang loyal.

Selain itu, ada beberapa alasan yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja antara lain :

1. Pekerjaan sesuai dengan bakat&keahlian.
2. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup.

3. Pekerjaan yang menyediakan informasi yang lengkap.
4. Pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil tidak terlalu banyak/ketat melakukan pengawasan.
5. Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai.
6. Pekerjaan yang memberikan tantangan yang lebih mengembangkan diri.
7. Pekerjaan yang memberikan rasa aman&ketenangan.
8. Pekerjaan harapan yang dikandung pegawai itu sendiri.

#### e. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:226). Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

##### 1) Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif

dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervise juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

##### 2) Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

##### 3) *Organizational citizenship behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

##### 4) *Organizational commitment*

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

##### 5) Ketidakhadiran (*Absenteeisme*)

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran

- akan turun.
- 6) Perputaran (*Turnover*)  
Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manager dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.
  - 7) Perasaan stres  
Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.
  - 8) Prestasi kerja/kinerja  
Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.
- f. Pengaruh Kepuasan Kerja**
- 1) Terhadap Produktivitas  
Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.
  - 2) Ketidakhadiran (*Absenteeism*)  
Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut Wibowo (2007:312) “antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif”. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.
  - 3) Keluarnya Pekerja (*Turnover*)  
Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.
- 4) Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja  
Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:
    - a) Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
    - b) Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
    - c) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
    - d) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.
- g. Meningkatkan Kepuasan Kerja**  
Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:
- 1) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
  - 2) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan system pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
  - 3) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja

dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flexitime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

- 4) Mengadakan program yang mendukung perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

## 5. Peranan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan (Moh. As'ad.1987: 45). Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Namun manusia sepertinya tidak pernah puas dengan apa yang didapat, seperti gaji yang tinggi dan sebagainya. Karena itu salah satu tugas manajer personalia adalah harus dapat menyesuaikan antara keinginan para karyawan dengan tujuan dari perusahaan. Walau kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya (Sondang P. Siagian, 1996:295).

Dalam kutipan Moh. As'ad yang terdapat pada buku "Psikologi Industri"(2000:104), Joseph Tiffin mendefinisikan kepuasan kerja adalah "sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan". Dan pendapat M.L Blum yang dikutip oleh Moh. As'ad dalam buku "Psikologi Industri"(2000:102) mendefinisikan kepuasan kerja adalah "suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri". Serta ada juga pendapat dari Susilo Martoyo dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" (1990: 123-124), kepuasan kerja, merupakan : "Keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan".

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2001:99) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan

### b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang menyangkut penyesuaian karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kerja, meliputi :

1. Faktor Kepuasan Finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini meliputi; system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi (Moh. As'ad,1987: 118).
2. Faktor Kepuasan Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi; jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur (Moh. As'ad,1987:117).
3. Faktor Kepuasan Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi; rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar (Drs.Heidjrachman dan Drs. Suad Husnan.1986: 194-195).
4. Faktor Kepuasan Psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi; minat, ketentrangan dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan (Moh.As'ad,1987: 11.7).

Dari definisi faktor-faktor diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja yang memiliki peran yang penting bagi perusahaan dalam memilih dan menempatkan karyawan dalam pekerjaannya dan sebagai partner usahanya agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan atau sepiantasnya dilakukan.

### c. Metode Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan dalam bukunya "Manajemen Personalia" (1984:122-127) yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah :

1. Rangking, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
3. Grading, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4. Skala gratis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.

Checklists, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

#### d. Rangkuman Hirarki Kebutuhan Maslow Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjanya sangat mempengaruhi karyawan untuk kerjanya lebih baik. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh para manajer / atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah. Dapat dikatakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan sehingga meningkatkan kinerja adalah dengan terpenuhinya kebutuhan hidupnya, salah satu teori yang dapat digunakan adalah Teori Hirarki Kebutuhan Maslow.

### B. Motivasi Menurut Teori Hirarki Kebutuhan Maslow sebagai dasar penelitian

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hirarki kebutuhan, yaitu sebagai berikut (Greenberg dalam Sutrisno, 2009:131-134):

#### 1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong seseorang untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan, karena dengan bekerja ia mendapat imbalan (uang, materi, gaji/ upah) yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

#### 2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama dipenuhi.

Dari contoh diatas, jelas bahwa setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, seseorang berusaha memenuhi kebutuhan tingkat lebih atas, yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui:

- a. Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada.
- b. Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya.
- c. Memberikan perlindungan melalui asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan
- d. Memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di-PHK-kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karir.

#### 3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan sosial *needs*, atau *affiliation needs*, merupakan kebutuhan tingkat ketiga menurut Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Misalnya, setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain. Dalam hidupnya seseorang ingin mempunyai teman, mempunyai kenalan, dan merasa tidak enak bila ia dikesampingkan dari pergaulan ramai. Kebutuhan sosial itu meliputi:

- a. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain,
- b. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain,
- c. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan.

#### 4. Kebutuhan akan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol- simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol itu ia merasa bahwa statusnya meningkat, dan dirinya sendiri disegani dan dihormati oleh orang lain.

Simbol- simbol dimaksud dapat berupa, bermain tennis, golf, merek sepatu/ tempat belanja, serta merek mobil dan sebagainya. Namun sesuatu itu adalah wajar, bila prestise itu dipadukan dengan memperlihatkan prestasi. Kalau menghendaki prestise tanpa prestasi tentu akan jadi bahan tertawaan orang saja.

#### 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing- masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara seperti ikut diskusi, seminar, loka karya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri- ciri yang berbeda dengan ciri- ciri kebutuhan lain, yaitu:

- a. Tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri.
- b. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karir seseorang, dan tidak semua orang mempunyai tingkat kebutuhan seperti ini.

Maslow memandang motivasi manusia sebagai hirarki dari lima kebutuhan, yang merentang dari kebutuhan paling dasar yaitu kebutuhan fisiologis sampai ke kebutuhan paling tinggi yakni aktualisasi diri. Para individu akan dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang prepotent, atau paling kuat (*powerful*) bagi mereka pada saat tertentu. Prepotensi dari suatu kebutuhan bergantung pada situasi terakhir dan pengalaman terakhir individu. Mulai dengan kebutuhan fisik yang paling dasar, setiap kebutuhan harus sekurang- kurangnya sebagian dipenuhi sebelum keinginan individu untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi (Stooner & Freeman dalam Sutrisno, 2009: 135).

Menurut Maslow tampak sebuah hirarki dimana kebutuhan- kebutuhan manusia tersusun sendiri , seperti yang ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut (Moekijat, 2001:41): Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan kinerja yang baik maka kepuasan kerja karyawan akan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh nyata (berarti) terhadap kepuasan kerja karyawan. maka, Penulis menjadikan upaya yang mempengaruhi motivasi kerja sebagai indikator meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi Kab. Kebumen ditinjau dari perpspektif Teori Kebutuhan Maslow.

## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Obyek dan Subyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah Perusahaan – perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi Kab. Kebumen.

Sedangkan subyek dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi Kab. Kebumen yang berjumlah 43 orang.

### B. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran, orang secara individual atau kelompok. Sebagaimana diungkapkan oleh John W. Creswell dalam bukunya yang berjudul *Research design "Qualitative research is a means for exploring and understanding the meaning individual or ascribe to a social or human problem. The process of research involves emerging question and procedures, data typically collected in the participant's setting, data analysis inductively building from particular to general theme, and the researcher making interpretations of the meaning of data"*

"Penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian yang menyelidiki dan memahami makna individu atau mengatribusikan masalah manusia atau sosial, proses dalam penelitian ini melibatkan pertanyaan yang muncul dan

cara kerjanya, biasanya data dikumpulkan dalam lingkungan partisipan, secara induktif analisis data dibangun dari tema yang spesifik ke arah yang umum, dan peneliti membuat tafsiran terhadap esensi datanya."

Sementara menurut Herdiansah penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.

Sedangkan menurut Sugiyono, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel dilakukan secara *purposive*, teknik pengumpulan datanya dengan triangulasi, analisis datanya bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Dari definisi tersebut dapatlah kita pahami bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dan dengan cara deskripsi dengan kata-kata dan bahasa pada konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada yang berlangsung saat ini atau saat yang lampau. Alasan menggunakan metode deskriptif karena untuk mendapatkan gambaran sistematis, faktual dan akurat, mengenai fakta-fakta upaya peningkatan motivasi kerja pada perusahaan jasa kontruksi melalui pendekatan teori maslow.

Untuk menunjang penelitian ini, maka metode analisis yang digunakan adalah:

Skala Likert

Sebelum mengetahui teknik analisis pada penelitian ini kita harus mengetahui terlebih dahulu cara pengukuran jawaban dari responden. Cara pengukurannya adalah menggunakan skala likert dengan menghadapkan seorang responden dengan pertanyaan dan kemudian di minta memberi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

- a. Jawaban Sangat tidak setuju diberi bobot  
1
- b. Jawaban Tidak setuju diberi bobot  
2
- c. Jawaban Cukup setuju diberi bobot  
3
- d. Jawaban Setuju diberi bobot  
4
- e. Jawaban Sangat Setuju bobot  
5

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat yang digunakan dalam penelitian ini adalah Perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi Kab. Kebumen . Penelitian dilakukan selama tiga bulan, dari bulan Januari sampai dengan Maret 2016.

### D. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan data

#### 1. Sumber data

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan – perusahaan Jasa Kontruksi Anggota Gapensi Kab. Kebumen.

#### 2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka peneliti menggunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, yaitu sebagai berikut :

##### 1. Observasi Langsung

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Misalnya mengamati kinerja karyawan ketika melakukan pekerjaan. Nasution (2003: 56) mengungkapkan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi, sedangkan menurut Syaodih N (2006: 220) Mengatakan bahwa, observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Margono (2005: 158) mengungkapkan bahwa, observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian. Hadi S. (Sugiyono, 2005: 166) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Dari semua pendapat tersebut terdapat satu kesamaan pemahaman bahwa observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian. Secara langsung adalah terjun ke lapangan dan terlibat seluruh pancaindra. Secara tidak langsung adalah pengamatan yang dibantu melalui media visual/audiovisual, misalnya

teleskop, handycam dll. Namun yang terakhir ini dalam penelitian kualitatif berfungsi sebagai alat bantu karena yang sesungguhnya observasi adalah pengamatan langsung pada "natural setting" bukan setting yang sudah direkayasa

Pada penelitian ini dilakukan observasi secara langsung terhadap karyawan selama melakukan pekerjaan dengan menggunakan pedoman observasi yang di dalamnya memuat format penilaian dan kriteria-kriteria sesuai dengan pendekatan teori maslow.

##### 2. Wawancara

Metode wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data melalui kontak atau hubungan pribadi antara pengumpul data dengan sumber data. Wawancara ini ditunjukkan kepada karyawan. Wawancara ini dilakukan untuk memperoleh data tentang upaya peningkatan motivasi kerja dalam melakukan suatu pekerjaan dan hambatan-hambatan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Terlebih dahulu dirumuskan kisi-kisi instrumen berdasarkan indikator yang memuat 5 aspek pemenuhan kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan Sosial, kebutuhan Penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

##### E. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* . *Purposive sampling* termasuk pada kelompok *sampling non-probability*. Terlalu sederhana atau singkat jika *purposive sampling* diberi batasan sebagai penarikan sampel dari populasi sesuai dengan tujuan penelitian, apalagi jika dipersingkat lagi dengan penarikan sampel bertujuan, sehingga menjadi pengertian yang tidak berguna, yang kurang memberi pemahaman. Tidak ada penarikan atau seleksi sampel yang tidak disesuaikan dengan tujuan penelitian. Karena itu konsep atau pemberian nama dengan "*sampling purposive*" dirasakan kurang tepat. Karena *sampling acak* yang *probability* pun juga *purposif*. Bouma Gary D. (1993: 119) dalam bukunya *The Research Process*, edisi revisi menyatakan: "*Purposive sampling. Some researchers believing that they can, using judgement or intuition, select the best people or groups to be studied*", yang berarti pada *purposive sampling*, peneliti mempercayai bahwa mereka dapat menggunakan pertimbangannya atau intuisinya untuk memilih orang-orang atau kelompok terbaik untuk dipelajari atau dalam hal ini memberikan informasi yang akurat.

Dimana Kelompok dengan sebutan "*the typical and the best people*" yang dipertimbangkan oleh peneliti untuk dipilih sebagai subjek penelitian oleh Williamson, at.al. (1982: 107) merupakan "*respondents who are hard to locate and crucial to the study*", para responden yang dinilai akan banyak memberikan pengalaman yang unik dan pengetahuan yang memadai yang dibutuhkan peneliti. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dipahami bahwa *purposive sampling* memiliki kata kunci: kelompok yang dipertimbangkan secara cermat (intuisi) dan kelompok terbaik (yang dinilai akan memberikan informasi yang cukup), untuk dipilih menjadi responden penelitian. Karena itu *purposive sampling* dikenal juga dengan sebutan *judgemental sampling*. Dikatakan demikian karena perlu adanya pertimbangan yang cermat dalam memilih kelompok kunci sebagai sampel. Ada juga yang memberi nama *criterion-based selection sampling*. Karena

seleksi sampelnya didasarkan pada kriteria tertentu yang khas. Dalam Penelitian ini menggunakan kriteria jika jumlah karyawan lebih dari 5 karyawan maka yang diambil sebagai sampel adalah 3 karyawan, sedangkan jika jumlah karyawan kurang dari 5 karyawan maka yang diambil sebagai sampel adalah 2 karyawan, sehingga diperoleh sumber data seperti dalam tabel sumber sebaran data .

#### F. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

1. Definisi Operasional  
 Definisi Motivasi Kerja  
 Motivasi Kerja adalah dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan dan jabatan di lingkungan sebuah organisasi.
2. Pengukuran Variabel Penelitian  
 Variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian ( Arikunto, 2002: 96).  
 Variabel penelitian merupakan atribut-atribut yang mempengaruhi motivasi kerja pada perusahaan jasa konstruksi anggota gapensi melalui pendekatan teori kebutuhan maslow.

#### G. Uji Kualitas Instrumen

- a. Uji Validitas  
 Ghazali (2006: 49) menyebutkan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan di dalam kuesioner mampu menjelaskan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.  
 (Ghozali, 2006: 49). Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan bantuan software komputer berupa SPSS. Pengujian ini melakukan korelasi bivariate antara masing - masing indikator dengan total skor konstruk pada kuesioner. Jika nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka item pertanyaan dikatakan valid. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang harus dilakukan (Kuncoro, 2003: 151). Dengan demikian item pertanyaan tersebut harus dihilangkan.
- b. Uji Reliabilitas  
 Uji reliabilitas digunakan untuk menguji tingkat kestabilan jawaban dari suatu alat ukur suatu gejala (Ghozali, 2006: 45). Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Ety rochaety (2007:50) syarat minimum koefisien korelasi 0,6 karena dianggap memiliki titik aman dalam penentuan reliabilitas instrumen dan juga secara umum banyak digunakan dalam penelitian.
- c. Triangulasi  
 Teknik pengumpulan data dengan cara ini bertujuan untuk menguji kredibilitas suatu data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Dengan menggunakan triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Untuk mendapatkan data tentang upaya peningkatan

motivasi kerja sesuai dengan pendekatan teori maslow, maka peneliti menggunakan triangulasi teknik yaitu teknik observasi, kuesioner, dan wawancara. Dengan teknik triangulasi ini maka, data yang diperoleh lebih akan lebih konsisten, tuntas dan pasti. Selain itu, dapat meningkatkan kekuatan suatu data, bila dibandingkan dengan satu pendekatan.

#### H. Teknik Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Haryono (2007:76) statistik deskriptif adalah statistik yang dipergunakan untuk menggambarkan hasil data penelitian tapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Selanjutnya Sugiyono (2000:21) menyatakan bahwa dalam statistik deskriptif, cara-cara penyajian data antara lain melalui : *disperse (standar deviasi, variance, range, maximum, minimum, dan mean), central tendency (mean, median, modus, sum), dan distribusi frekwensi (skewnes dan kurtosis)* serta penjelasan grafik.

Untuk menganalisa data secara deskriptif, akan digunakan alat bantu computer SPSS versi 22.

### BAB IV HASIL PENELITIAN

#### A. Deskripsi Responden

1. Jenis Kelamin  
 Berdasarkan kategori jenis kelamin responden hasil deskripsi selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1. Deskripsi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	24	54.55%
Perempuan	20	45.45%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 24 orang (54.55%) dan perempuan hanya 20 orang 45.45%.

2. Umur  
 Berdasarkan kategori umur responden dikategorikan menjadi empat kategori umur selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2. Deskripsi Umur

Umur	Frekuensi	Presentase
21 - 30 thn	23	52.27%
31 - 40 thn	18	40.90%
41 - 50 thn	2	4.54%
51 - 60 thn	1	2.27%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa umur responden mayoritas antara 21 – 30 tahun sebanyak 23 orang (52.27%), umur 31 – 40 tahun sebanyak 18 orang (40.90%), 41 – 50 tahun 2 orang (4.54%) dan umur 51- 60 tahun hanya 1 orang (2.27%).

3. Tingkat Pendidikan  
 Berdasarkan tingkat pendidikan responden dikategorikan menjadi pendidikan SMP, SLTA dan

D3/S1 hasil deskripsi selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan

Pendiidikan	Frekuensi	Presentase
SMP	3	6.82%
SLTA	31	70.45%
D3/S1	10	22.73%
Total	44	100%

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan SLTA sebanyak 31 orang (70.45%), D3/S1 sebanyak 10 orang (22.73%) dan SMP hanya terdapat 3 orang (6.82%).

4. Masa kerja

Berdasarkan masa kerja responden dikategorikan menjadi 3 masa kerja, hasil deskripsi selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4. Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Presentase
<= 5 thn	28	63.64%
6 - 10 thn	10	22.73%
>= 11 thn	6	13.64%
Total	44	100.00%

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja  $\leq 5$  tahun sebanyak 28 orang (63.64%), masa kerja 6 - 10 tahun sebanyak 10 orang (22.73%) dan masa kerja  $\geq 10$  tahun hanya ada 6 orang (13.64%).

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

a. Variabel Kebutuhan Fisologis

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Suatu indikator dikatakan valid apabila indikator tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dari kontraks amatan dengan tepat. Suatu indikator atau pernyataan dikatakan valid apabila p value (signifikansi hasil analisis)  $\leq$  taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05. Hasil Uji validitas variabel kebutuhan fisiologis dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Kebutuhan Fisiologis

Be

Item	r korelasi	p value	Keterangan
F1	0.809	0.000	Valid
F2	0.826	0.000	Valid
F3	0.864	0.000	Valid
F4	0.725	0.000	Valid
F5	0.746	0.000	Valid

n tabel 4.5 seluruh item kebutuhan fisiologis

Item	r korelasi	p value	Keterangan
A1	0.667	0.000	Valid
A2	0.803	0.000	Valid
A3	0.804	0.000	Valid
A4	0.859	0.000	Valid
A5	0.861	0.000	Valid

memiliki p value  $< \alpha$  0,05 sehingga dinyatakan valid dan dapat diproses lebih lanjut.

b. Variabel Kebutuhan Rasa Aman

Nilai korelasi hasil uji validitas untuk variabel kebutuhan rasa aman selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Kebutuhan Rasa Aman

Berdasarkan tabel 4.6 seluruh item kebutuhan rasa aman memiliki p value  $< \alpha$  0,05 sehingga dinyatakan valid dan dapat diproses lebih lanjut.

c. Variabel Kebutuhan Sosial

Nilai korelasi hasil uji validitas untuk variabel kebutuhan sosial selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Kebutuhan Sosial

Item	r korelasi	p value	Keterangan
S1	0.676	0.000	Valid
S2	0.775	0.000	Valid
S3	0.699	0.000	Valid
S4	0.572	0.000	Valid
S5	0.743	0.000	Valid

Berdasarkan tabel 4.7 seluruh item kebutuhan sosial memiliki p value  $< \alpha$  0,05 sehingga dinyatakan valid dan dapat diproses lebih lanjut.

d. Variabel Kebutuhan Penghargaan

Nilai korelasi hasil uji validitas untuk variabel kebutuhan penghargaan selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Kebutuhan Penghargaan

Item	r korelasi	p value	Keterangan
P1	0.655	0.000	Valid
P2	0.849	0.000	Valid
P3	0.809	0.000	Valid
P4	0.902	0.000	Valid
P5	0.841	0.000	Valid

Berdasarkan tabel 4.8 seluruh item kebutuhan penghargaan memiliki p value <  $\alpha$  0,05 sehingga dinyatakan valid dan dapat diproses lebih lanjut.

- e. Variabel Kebutuhan Aktualisasi Diri  
 Nilai korelasi hasil uji validitas untuk variabel aktualisasi diri selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Aktualisasi Diri

Item	r korelasi	p value	Keterangan
A1	0.905	0.000	Valid
A2	0.974	0.000	Valid
A3	0.881	0.000	Valid

Berdasarkan tabel 4.9 seluruh item kebutuhan aktualisasi diri memiliki p value <  $\alpha$  0,05 sehingga dinyatakan valid dan dapat diproses lebih lanjut..

## 2. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas.dapat diketahui dari nilai alpha cronbach's selengkapnya disajikan pada tabel

Variabel	Alpha Cronbach's	keterangan
Kebutuhan Fisiologi	0.842	Reliabel
Kebutuhan Rasa Aman	0.861	Reliabel
Kebutuhan Sosial	0.730	Reliabel
Kebutuhan Penghargaan	0.871	Reliabel
Kebutuhan Aktualisasi diri	0.905	Reliabel

di bawah ini.  
 Tabel 4.10. Nilai Reliabilitas Alpha Cronbach's

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai alpha cronbach's kebutuhan fisiologis 0.842, rasa aman 0.861, Sosial 0.730, penghargaan 0.871 dan aktualisasi diri 0.905. Karena nilai alpha cronbach's yang didapat masing-masing > 0.6. Hal ini membuktikan tiap variabel memiliki reliabilitas yang tinggi atau memiliki konsistensi yang baik sebagai alat ukur.

## C. Pembahasan

1. Upaya Peningkatan Motivasi Kerja ditinjau dari perspektif Teori Kebutuhan Maslow.

Upaya Peningkatan Motivasi Kerja ditinjau dari perspektif Teori Kebutuhan Maslow yang dilakukan Perusahaan Jasa Konstruksi Anggota Gapensi (Gabungan Pelaksana Konstruksi Seluruh Indonesia ) Kab. Kebumen dapat dijelaskan dengan beberapa faktor.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dari teori kebutuhan Maslow mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri secara prioritas utama dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 4.15. Skala Prioritas Kebutuhan karyawan

KATEGORI	PRIORITAS KEBUTUHAN
Jenis Kelamin	Kebutuhan Sosial
Umur	Kebutuhan Sosial
Pendidikan	Kebutuhan Sosial
Masa Kerja	Kebutuhan Aktualisasi Diri

Dilihat pada tabel diatas diperoleh bahwa pada tiga kategori menunjukkan pada kebutuhan sosial, sedangkan kebutuhan sosial yang ada pada gapensi kab. Kebumen antara lain kebersamaan dan kekeluargaan, solidaritas antar karyawan, banyak teman, keharmonisan, keakraban, berkumpul, bos sangat sayang, dan rasa persaudaraan.

Dari selisih nilai mean diperoleh nilai tertinggi untuk masing-masing kategori adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16. Selisih mean pada masing-masing kebutuhan

KEBUTUHAN	SELISIH MEAN TERTINNGI
Kebutuhan fisiologis	0,900
Kebutuhan rasa aman	1,600
Kebutuhan sosial	0,600
Kebutuhan penghargaan	2,100
Kebutuhan aktualisasi diri	0,838

Berdasarkan selisih mean pada masing-masing kebutuhan diperoleh hasil bahwa selisih mean paling tinggi pada kebutuhan penghargaan yaitu sebesar 2,100. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan penghargaan pada karyawan anggota Gapensi kab. Kebumen lebih bervariasi atau beragam dibanding dengan kebutuhan lainnya.

Sebagian responden memerlukan penghargaan yang tinggi atas hasil kerjanya, dan sebagian lagi mungkin tidak terlalu mementingkan penghargaan tersebut. Perlakuan Gapensi kab. Kebumen pada karyawannya dalam memberikan penghargaan berupa bonus, kesejahteraan, reward, ucapan selamat, refreshing tiap akhir tahun memberikan inventaris kendaraan, dan intensif. Dengan adanya penghargaan yang diberikan atasan, karyawan Gapensi kab. kebumen merasa dihargai dan menjadi semangat dalam bekerja sehingga menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Penelitian Yasmeen, Umar Farooq, dan Fahaq Asghar (2013: 943)

"Impact of Rewards on Organizational Performance: Empirical Evidence from Telecom Sector of Pakistan", menunjukkan pengaruh secara langsung antara variabel penghargaan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dalam bentuk penghargaan non materil memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan

penghargaan materiil untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

2. Karakteristik Dimensi Kebutuhan Maslow

perusahaan, bekerja sesuai dengan jurusan yang diambil, training keahlian khusus, mengikuti seminar-seminar diluar perusahaan.

Berdasarkan kategori responden kebutuhan penghargaan tertinggi terdapat pada jenis kelamin laki-laki, umur 31 – 40 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun

KEBUTUHAN	KATEGORI											
	JENIS KELAMIN		UMUR				PENDIDIKAN			MASA KERJA		
	LK	P	21-30	31-40	41-50	51-60	SM P	SLT A	D3/SI	<=5	6-10	>=11
Kebutuhan fisiologis	3.180	3.183	3,278	3,567	3,900	3,000	3,533	3,310	3,720	3,264	3,600	3,133
Kebutuhan rasa aman	3.340	2.967	3.174	3.644	4.000	2.400	3.400	3.206	3.940	3.143	3.860	3.067
Kebutuhan sosial	3.360	3.542	3.765	3.644	3.600	3.600	3.600	3.645	3.920	3.693	3.700	3.100
Kebutuhan penghargaan	3.190	2.892	2.991	3.533	3.900	1.800	3.000	3.052	3.840	3.093	3.520	2.767
Kebutuhan aktualisasi diri	3.300	2.944	3.174	3.537	3.500	3.000	3.333	3.129	3.967	3.179	3.667	2.833

Berdasarkan hasil olah data rekap kuesioner pada karyawan Gapensi kab. Kebumen Implementasi Karakteristik dimensi kebutuhan Maslow dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.17. Karakteristik Kebutuhan

Berdasarkan tabel diatas diperoleh bahwa karakteristik kebutuhan karyawan pada Gapensi Kab. Kebumen sebagai berikut:

- Kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan dasar hidup antara lain makan, pakaian, rumah, sekolah, kesehatan dengan kata lain demi keluarga. Berdasarkan kategori responden kebutuhan fisiologis tertinggi terdapat pada jenis kelamin perempuan, umur 41 – 50 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun.
- Kebutuhan rasa aman berupa tempat kerja yang nyaman, dekat dengan rumah dan adanya jaminan hari tua. Berdasarkan kategori responden kebutuhan rasa aman tertinggi terdapat pada jenis kelamin laki-laki, umur 41 – 50 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun.
- Kebutuhan sosial berupa kebersamaan dan kekeluargaan, solidaritas antar karyawan, bisa berkumpul, bercanda, sifat kekeluargaan, keharmonisan, keakraban, kekeluargaan dan kekompakan, kekeluargaan yang erat, rasa persaudaraan yang baik. Berdasarkan kategori responden kebutuhan sosial tertinggi terdapat jenis kelamin perempuan, umur 21 – 30 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun.
- Kebutuhan penghargaan berupa bonus, kesejahteraan, reward, ucapan selamat, refreshing tiap akhir tahun memberikan inventaris kendaraan, dan insentif, umroh dan naik haji . Berdasarkan kategori responden kebutuhan penghargaan tertinggi terdapat pada jenis kelamin laki-laki, umur 41 – 50 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun
- Kebutuhan aktualisasi diri berupa Menimba/menambah ilmu, jadi direktur utama

cab. Kebumen perlu lebih memperhatikan kegiatan-kegiatan yang mendukung untuk kebutuhan sosial antara lain:

- Tersedianya forum komunikasi dan pertemuan
  - Peningkatan efektifitas komunikasi lembaga ditingkat nasional.
  - Meningkatkan tali persaudaraan untuk karyawan yang tergabung dalam Gapensi.
2. Karakteristik dimensi kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut:
- Kebutuhan fisiologis terdapat pada jenis kelamin perempuan, umur 41 – 50 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun.
  - Kebutuhan rasa aman terdapat pada jenis kelamin laki-laki, umur 41 – 50 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun.
  - Kebutuhan sosial terdapat pada jenis kelamin perempuan, umur 21 – 30 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun.
  - Kebutuhan penghargaan terdapat pada jenis kelamin laki-laki, umur 41 – 50 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun
  - Kebutuhan aktualisasi diri terdapat pada jenis kelamin laki-laki, umur 31 – 40 tahun, pendidikan D3/S1 dan masa kerja 6 – 10 tahun

**B. Keterbatasan**

Dalam penelitian masih terdapat beberapa keterbatasan sebagai berikut:

- Keterbatasan dalam mengambil jumlah sampel penelitian, yaitu terbatas pada gapensi kab. kebumen, sedangkan di daerah lain yang lebih luas belum dimasukkan, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan.
- Penelitian hanya melalui quesioner secara tertulis dan tidak wawancara sehingga hanya diperoleh informasi yang terbatas

**C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

- Bagi Perusahaan  
Secara proritas utama motivasi kerja karyawan Gapensi Kab. Kebumen adalah pada kebutuhan soial maka

**BAB V  
KESIMPULAN DAN SARAN**

**A. Kesimpulan**

Dari hasil analisis data dan pembahasan dapat diambil simpulan sebagai berikut:

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada Gapensi Kab. Kebumen yang menjadi prioritas utama adalah kebutuhan sosial, maka Gapensi

sebaiknya lebih memperhatikan lagi pada kegiatan-kegiatan yang mendukung terpenuhinya kebutuhan sosial tersebut. Sebagai contoh adanya arisan, rekreasi bersama keluarga karyawan, seminar atau pelatihan karyawan gapensi sampai tingkat nasional, terbentuknya forum karyawan yang tergabung dalam gapensi.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan sampel dan wawancara untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam, mengembangkan penelitian dengan teori-teori kebutuhan yang lain. Dalam penelitian ini upaya - upaya kebutuhan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan secara prioritas utama adalah kebutuhan sosial. Dari hasil penelitian ini yang masih perlu di teliti bagi Peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian pada upaya peningkatan kebutuhan aktualisasi diri, sehingga dapat mempengaruhi dan memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja karyawan lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Almigo, Nuzsep, 2004. "Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Hubungan Produktivitas Kerja Karyawan", Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma, Palembang. Vol I No 1, pp. 50-60
- Akusita, Eny. 2001. "Pengaruh Karakteristik Dan Faktor Kondisi Pekerjaan Dengan Kepuasan Kerja Perawat Puskesmas Di Kabupaten Pati". Tesis. Universitas Diponegoro. Dipublikasikan.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Buchari Zainun. 1994. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta. Balai Aksara.
- Brahmasari Ida Ayu, Agus Suprayetno. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawanserta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)" Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol 10, No 2, SEPTEMBER 2008: hal.124-135
- Dirianzani Leindra, Sugiono, Dewi Hardiningtyas. 2014. "Analisis Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Borongan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi. Studi kasus: Perusahaan Rokok Adi Bungsu Malang". Jurnal rekayasa dan manajemen sistem industri. Teknik Industri Universitas Brawijaya. Vol. 2 no 5. Hal 1124-1135
- Ekaningsih, Ana Sari. 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Persepsi Lingkungan Kerja sebagai Pemoderasi. Pada Satuan Polisi Pamong Praja. Kota Surakarta". Journal Sciencia Kopertis Wilayah XI Kalimantan. Vol 4, No 1. pp. 19-30
- Ghozali, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*, Cetakan Ke Empat. Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson Ivancevich Donnelly, 2009, *Organization (Behavior, Structure and Processes)*, Fourteenth edition
- Handoko, T. Hani, 1991, *Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga
- Koesmono H.Teman. 2005 "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". Jurusan Ekonomi Manajemen. Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7. No. 2. 171-188
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang, 1996, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Edisi Revisi, Cetakan ketujuh belas, Penerbit Liberty.
- Martoyo, Susilo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.
- Murty, Hary., Veronika Agustini Srimulyani. 2013. "Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Madiun". Journal Riset Manajemen dan Akutansi. Vol 1, No 1. pp. 10-17
- Moloeng, Ixey J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda.
- Nasution, Prof. Dr. S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Peter F Drucicker, 1995, *Organizational Behavior In Education*, Robert G. Owens.
- Robbins, Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat
- Robbins, Stephen P.-Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 2- Buku 1. Jakarta. Salemba Empat.
- Robert L. Mathis dan Jhon H. Jakson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Jakarta. Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sobirin, 2009, *Budaya Organisasi*, Unit Penerbit Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN

Thomas G Cummings and Christopher G Worley, 2008, *Organization Development And Change*, Nelson Education, Ltd

<http://inspirasi-ardhani.blogspot.com/p/bahan-tesis-kualitatif.html>, Diakses 3 September 2015 ; 09:43

[http://p2m.polibatam.ac.id/wp-content/uploads/2015/03/ABEC\\_005-Shinta-Wahyu-Hati.pdf](http://p2m.polibatam.ac.id/wp-content/uploads/2015/03/ABEC_005-Shinta-Wahyu-Hati.pdf) (SINTA), Diakses 3 September 2015 ; 09:50

[http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2013/05/pustaka\\_unpad\\_Pengaruh\\_Motivasi\\_Intrinsik.pdf](http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2013/05/pustaka_unpad_Pengaruh_Motivasi_Intrinsik.pdf) (UNUD), Diakses 3 September 2015 ; 10:00

<http://core.ac.uk/download/pdf/25486961.pdf> (CORE.AC.UK), Diakses 1 Oktober 2015 ; 20:47

<http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/download/366/312> , Diakses 1 Oktober 2015 ; 20:50

<http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/akuntansi-pajak/article/viewFile/3944/3603>, Diakses 10 Oktober 2015 ; 21:25

<http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jdpdp/article/view/12576>, Diakses 1 Oktober 2015 ; 21: 40

<http://www.ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/8313>, Diakses 10 Oktober 2015 ; 22:13

[http://etheses.uin-malang.ac.id/1532/12/11510040\\_Ringkasan.pdf](http://etheses.uin-malang.ac.id/1532/12/11510040_Ringkasan.pdf) , Diakses 10 Oktober 2015 ; 22:40