

MAHFUZIL ANWAR

# HYGIENE FACTORS DAN MOTIVATOR FACTORS (TEORI HERZBERG) DOSEN





MAHFUZIL ANWAR

**HYGIENE FACTORS DAN MOTIVATOR FACTORS  
(TEORI HERZBERG) DOSEN**

**Yayasan Barcode  
2022**

## Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. *Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan Sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat 2 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000.00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) Tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000;00 (lima milyar rupiah).*
2. *Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta terkait bagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000.00; (lima ratus juta rupiah).*

**Judul Buku** : HYGIENE FACTORS DAN  
MOTIVATOR FACTORS (TEORI  
HERZBERG) DOSEN  
**ISBN** : 978 623 285 624 0  
**Penulis** : MAHFUZIL ANWAR.  
**Cetakan** : Pertama Maret 2022  
**Halaman** : vi + 96 Halaman  
**Ukuran Buku** : 15x23 cm  
**Layout oleh** : Sulaiman, S.Pd.i

---

Diterbitkan Oleh

**Penerbit Yayasan Barcode**

Divisi Publikasi dan Penelitian

Jl. Kesatuan 3 No. 9 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kepada Allah Tuhan Semesta Alam karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penyusunan buku yang berjudul “HYGIENE FACTORS DAN MOTIVATOR FACTORS (TEORI HERZBERG) DOSEN” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini.

Penyusun juga berharap agar buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa pada khususnya. Namun demikian, penyusun menyadari bahwa buku ini belumlah sempurna. Dengan lapang dada dan kerendahan hati penyusun bersedia untuk diberi saran dan kritik yang bersifat membangun dan dapat memperbaiki buku ini.

Maret 2022

**MAHFUZIL ANWAR**

# DAFTAR ISI

Kata pengantar_iii		
Daftar Isi_iv		
Bab 1	Pendahuluan	1
Bab II	Pengertian Moivasi	18
Bab III	Perkembangan Teori Motivasi	39
Bab IV	Teori X dan Teori Y Mc Gregor	51
Bab V	Teori Kebutuhan Prestasi dan Kekuasaan MC Mcelland	54
Bab VI	Teori Motivasi Proses	56
Bab VII	Hakikat Kineja Dosen	63
Bab VIII	Pergertian Kepuasan Kerja	77
Bab IX	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	88

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Di dalam sebuah organisasi, baik disektor swasta maupun sektor pemerintah, unsur sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memegang peranan sangat penting. Sumber daya manusia harus dikelola dengan sungguh-sungguh agar mereka mampu bekerja secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai kinerja yang diinginkan. Demikian pula dengan sebuah Perguruan Tinggi yang merupakan pusat penyelenggaraan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian, sebagai masyarakat ilmiah yang penuh cita-cita luhur, guna mencerdaskan kehidupan bangsa dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945.

Sebagai perguruan tinggi, yang tugas utamanya adalah memikul tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan sumber daya manusia sesuai

kebutuhan pembangunan, baik di wilayah Kalimantan Selatan umumnya dan Banjarmasin khususnya, maupun kawasan nusantara, dengan mengingat kedudukannya sebagai bagian dari masyarakat ilmiah yang bersifat universal.

Organisasi bisa berdiri diawali adanya beberapa tujuan tertentu yang hanya dapat dicapai melalui tindakan yang harus dilakukan dengan persetujuan bersama dan membawa kebaikan bagi karyawan maupun masyarakat. Organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan yang ada didalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan/institusi/lembaga/organisasi adalah sumber daya manusia. Permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan.

Kinerja dosen seringkali menjadi sorotan karena fungsinya yang harus menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat tidak dilakukan secara penuh. Banyak dosen yang hanya melakukan fungsinya sebagai pengajar saja, tanpa melakukan Penelitian dan Pengabdian pada masyarakat.

Salah satu dimensi penting dalam memahami konsep kinerja adalah dimensi motivasi, yaitu sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan, kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi.

Motivasi memiliki dimensi ketekunan, dimana dimensi ini merupakan ukuran berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya (Robbin, 2006;222). Beberapa literatur menyebutkan banyak

teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, salah satunya teori motivasi oleh Herzberg yang menyatakan bahwa terdapat dua faktor dalam motivasi yaitu faktor *Hygiene* (ketidakpuasan) dan *Motivator* (kepuasan). Jika pemberian motivasi yang diberikan kepada para Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Banjarmasin (STIMI dan FE UVAYA) dapat dikelola dengan baik, maka hal yang menarik untuk dibahas adalah seberapa besar dua faktor tersebut dapat diberlakukan pada profesi sebagai Dosen, selain penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya kepada para Akuntan dan Insinyur oleh Herzberg serta penelitian yang dilakukan oleh Kusdi terhadap para karyawan pada perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang perkebunan kelapa sawit.

Di dalam Herzberg Model, *motivator* memberikan kepuasan kerja atau perasaan positif, sedangkan *hygiene* memberikan perasaan negatif atau ketidakpuasan kerja. Pada kondisi sesungguhnya faktor *motivator* harus diciptakan dan ditingkatkan,

sedangkan faktor hygiene harus dipenuhi sehingga mengurangi ketidakpuasan. Dalam teori ini terdapat beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan di kalangan Dosen, diantaranya kebijakan dan peraturan organisasi, pengawasan, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status dan keamanan. Pada bagian lain faktor yang sering memberikan kepuasan kepada para dosen yaitu tercapainya tujuan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, pertanggungjawaban serta peningkatan dan pengembangan pekerjaan.

Tabel berikut menggambarkan jumlah Dosen pada PTS (STIMI dan FE UVAYA) di Banjarmasin menurut Status dan Pendidikan.

**TABEL 1.1**  
**JUMLAH DOSEN**  
**MENURUT STATUS DAN PENDIDIKAN**

DOSEN/STATUS	S1	S2	S3	JUMLAH
PNS	4	30	0	34
YAYASAN	20	40	0	60
JUMLAH	24	70	0	94

Sumber : PTS (STIMI dan FE UVAYA) di Banjarmasin, 2011

Dari tabel diatas, terlihat bahwa Dosen dengan status Yayasan dengan jumlah 60 orang lebih banyak dibandingkan Dosen dengan status PNS yang berjumlah 34 orang (Dosen Kopertis Wil XI yang diperbantukan pada PTS), dan tingkat pendidikan S1 dan S2 antara Dosen dengan status Yayasan sebanyak 40 orang lebih besar dibandingkan Dosen dengan status PNS, sebanyak 30 orang.

Beberapa kebijakan PTS yang diberlakukan terhadap semua Dosen adalah :

- a. Memberikan honor mengajar yang cukup memadai sesuai dengan klasifikasi pangkat dan golongan fungsional sebagai Dosen.
- b. Menyediakan ruang kelas perkuliahan yang cukup representatif
- c. Memberikan kemudahan pengurusan kenaikan pangkat fungsional maupun struktural.
- d. Memberikan fasilitas belajar mengajar berupa OHP, Sound System serta penggunaan multimedia seperti Laptop dan LCD.

Sedarmayanti (2009;233), mengemukakan motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat.

Ketidak puasn kerja sering berkaitan dengan permasalahan dalam hal menduduki jabatan struktural pada PTS dan perbedaan pembayaran gaji antara Dosen dengan status PNS dan Dosen dengan status Yayasan, yang diatur dalam Buku

Pedoman Monitoring dan Evaluasi, Peraturan tentang gaji dan Tunjangan jabatan pasal 1 menyebutkan Gaji Pokok Dosen Tetap yayasan dan karyawan ditetapkan minimal 75% dari gaji pokok PNS yang disesuaikan dengan pangkat dan golongannya.

Bab V pasal 21 pada Statuta Perguruan Tinggi menyebutkan Dosen terdiri atas Dosen Tetap, Dosen Tidak Tetap dan Dosen Tamu. Dosen Tetap adalah dosen yang diangkat dan dipekerjakan sebagai tenaga tetap, yang berasal dari Dosen dengan status PNS dan Dosen dengan status Yayasan, yang mempunyai kepentingan yang berbeda diantara para dosen tersebut.

Dalam hal untuk menduduki jabatan struktural, cenderung diduduki oleh Dosen dengan status PNS, dengan alasan bahwa sebagian besar mereka dibayar oleh pemerintah sehingga pihak PTS tidak terlalu dibebani untuk mengeluarkan biaya tunjangan bagi Dosen dengan PNS tersebut.

Dalam statuta yang berfungsi sebagai pedoman dasar untuk merencanakan, mengembangkan program, dan penyelenggaraan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi serta rujukan pengembangan peraturan umum, peraturan akademik, dan prosedur operasional yang berlaku.

Azas, tugas dan fungsi PTS adalah :

1. PTS berazaskan Pancasila ;
2. PTS mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesional pada jenjang pendidikan tinggi dalam bidang ilmu ekonomi dan ilmu sosial ;
3. Untuk menyelenggarakan tugas, PTS berfungsi ;
  - a. Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan tinggi ;
  - b. Melaksanakan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi ;
  - c. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat ;

- d. Melaksanakan pembinaan sivitas akademika dan hubungan dengan lingkungan ;
- e. Melaksanakan kegiatan pelayanan administratif ;

Pemilihan model Herzberg untuk penelitian pada Dosen dengan status PNS dan Dosen dengan status Yayasan pada PTS (STIMI dan FE UVAYA) di Banjarmasin dengan variabel diatas cukup sesuai dengan kondisi perguruan tinggi karena mempunyai unsur eksternal terkait pengelolaan SDM oleh perguruan tinggi, disamping itu juga faktor internal terkait motivasi dan peranan perguruan tinggi dalam mendorong motivasi para Dosen dengan status PNS dan Dosen dengan status Yayasan pada PTS (STIMI dan FE UVAYA) di Banjarmasin. Teori dua faktor Herzberg didasari oleh penelitian terhadap 203 orang Insinyur dan Akuntan, dan oleh sebagian kalangan peneliti meragukan teori Herzberg ini, jika teori tersebut diterapkan pada pekerjaan dan situasi yang berbeda. Penelitian yang akan dilakukan ini akan

menguji kembali apakah teori Herzberg yang meliputi faktor *hygiene* dan faktor *motivator* pada Dosen dengan status PNS dan Dosen dengan status Yayasan pada PTS (STIMI dan FE UVAYA) di Banjarmasin dan tentu berbeda dengan obyek yang diteliti oleh Herzberg yaitu yang berkaitan dengan pendidikan, jenis pekerjaan, sosial maupun lingkungan kerja. Hal yang mendasar dari penelitian ini adalah :

1. Bahwa kinerja dosen secara individu merupakan sesuatu hal yang dianggap penting, baik bagi dosen itu sendiri maupun bagi lembaga. Dengan kinerja yang tinggi, lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi dosen maupun tujuan lembaga.
2. Yang mendasari pentingnya pengkajian terhadap faktor *hygiene* dan faktor *motivator* Dosen dengan status PNS dan Dosen dengan status Yayasan pada PTS (STIMI dan FE UVAYA) di Banjarmasin melalui penelitian ini adalah, bahwa banyak dosen yang belum

berfungsi secara optimal dalam menjalankan tugasnya, khususnya dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Dengan adanya perbedaan tersebut, maka menyebabkan terdapat sebagian besar dosen baik yang berstatus PNS maupun dosen yang berstatus Yayasan, merasa tidak puas dengan kenyataan yang ada, karena terdapat sebagian tindakan oleh pimpinan PTS tidak sesuai dengan ketentuan yang tercantum pada Statuta tersebut.

Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan tingkat absensi, kesehatan fisik dan mental serta tingkat kelambanan.

Pada Tabel berikut menunjukkan jumlah Dosen yang keluar pada PTS dimaksud :

TABEL 1.2  
JUMLAH DOSEN YANG KELUAR

DOSEN/ STATUS	2007			2008			2009		
	JML DOSEN	KELUAR	%	JML DOSEN	KELUAR	%	JML DOSEN	KELUAR	%
PNS	37	2	5,41	35	1	2,86	34	0	0
YAYASAN	63	1	1,59	62	2	3,23	60	0	0
JUMLAH	100	3	0,03	97	3	0,03	94	0	0

Sumber : PTS (STIMI dan FE UVAYA) di Banjarmasin, 2011

Walaupun pengunduran diri atau keluar tidak mutlak karena ketidakpuasan kerja, namun indikasi ketidakpuasan harus menjadi perhatian unsur pimpinan. Robbin (2008;112) ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan konsekwensi sebagai berikut :

1. Keluar (*exit*) ; perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri ;
2. Aspirasi (*voice*) ; secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja ;

3. Kesetiaan (*loyalty*) ; secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar ;
4. Pengabaian (*neglect*) ; secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan ;

Dari pendapat beberapa ahli sehubungan dengan motivasi, Anwar Prabu Mangkunegara (2007;93), mengemukakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Abdurrahmat Fathoni (2006;132), Peran motivasi kerja dalam menggerakkan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah membuat manusia untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara menggerakkan arah tertentu kepada tenaga kerja sampai pada tujuan yang telah ditentukan.

Kekuatan motivasi yang ada dalam diri manusia bisa ditimbulkan oleh dorongan yang ada dalam dirinya dan lingkungan.

Motivasi secara singkat dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar maju melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang menggerakkannya.

Susilo Martoyo (2000;163), Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Manullang (2004;165), Motivasi merupakan faktor yang mendorong orang untuk bertindak

dengan cara tertentu. Motivasi Kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa setiap karyawan dalam hal ini adalah Dosen, baik yang berstatus PNS maupun berstatus Yayasan mempunyai harapan besar untuk mencapai prestasi tinggi, dengan asumsi bahwa manajemen dalam organisasi mampu menciptakan dan memotivasi para dosen baik yang bersifat internal maupun eksternal. Pemenuhan atas faktor-faktor tersebut bisa berdampak pada peningkatan kinerja para dosen. Walaupun perlu disadari, adanya dinamika organisasi yang bisa saja terjadi perubahan-perubahan yang berbeda, dari yang diharapkan sehingga perlunya adanya evaluasi atas manajemen.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusdi (2007) atas karyawan perusahaan PT. Minamas Platation Area Pamukan menghasilkan kesimpulan bahwa faktor *Hygiene* (ketidak puasan) yang terdiri dari

Kebijakan, Pengawasan, Gaji, Hubungan antar pribadi dan kondisi kerja, serta faktor *Motivator* (kepuasan) yang terdiri dari prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan / pengembangan yang dikemukakan oleh Teori Herzberg ternyata berlaku pada karyawan PT. Minamas Platisation Area Pamukan.

## **BAB II**

### **PENGERTIAN MOTIVASI**

Robbins (2008;222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai tujuannya. Banyak orang keliru memandang motivasi sebagai karakteristik pribadi yaitu ada orang yang memiliki dan yang lainnya tidak, sehingga sering manajer yang belum berpengalaman seringkali mencap karyawan yang kurang motivasi sebagai pemalas. Cap semacam ini mengasumsikan seseorang selalu malas atau kurang motivasi, disini Robbins menegaskan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi.

Tiga elemen utama dalam definisi motivasi adalah intensitas, arah, dan ketekunan, Robbins (2008;222). Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Unsur ini adalah yang mendapat perhatian yang paling besar dalam motivasi. Akan tetapi, intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan mencapai kinerja yang baik jika upaya itu tidak disalurkan pada arah / tujuan yang

ditentukan dan menguntungkan organisasi. Upaya yang diarahkan ke sasaran dan konsisten dengan sasaran organisasi akan membutuhkan waktu yang diperlukan, disinilah motivasi memiliki dimensi berlangsung lama.

Angelo Kinicki (2003;248) mendefinisikan motivasi adalah proses psikologi yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Untuk menghindari kekurangan tepatan penggunaan istilah motivasi, maka perlu dikemukakan istilah Motif, yaitu daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Motivasi berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Dapat pula dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

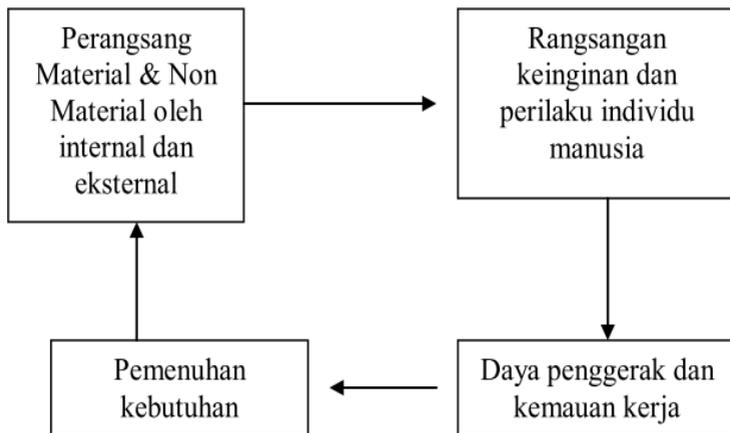
Malayu SP Hasibuan (2003;141), Motif adalah suatu perangsang (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi

bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Manajer dalam memotivasi karyawan hanya berdasarkan atas perkiraan-perkiraan saja dan berpedoman kepada kebutuhan-kebutuhan manusia saja.

Gambar berikut menunjukkan konsep motif dan motivasi ;

GAMBAR 2.1

### KONSEP MOTIF DAN MOTIVASI



Sumber : Malayu SP Hasibuan, 2003;144

Keterangan :

1. Perangsang berbentuk material dan non material yang tercipta oleh internal

- (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh manajer ;
2. Rangsangan yang menciptakan keinginan (*want*) dan mempengaruhi perilaku seseorang (individu) ;
  3. Keinginan menjadi daya penggerak dan kemauan bekerja seseorang (individu) ;
  4. Kemauan bekerja menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan seseorang ;

Dari beberapa definisi motivasi yang dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses, maka rangkaian proses motivasi tersebut, dimulai dari penetapan tujuan dari organisasi dan kemudian karyawan dimotivasi kearah tujuan itu. Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan.

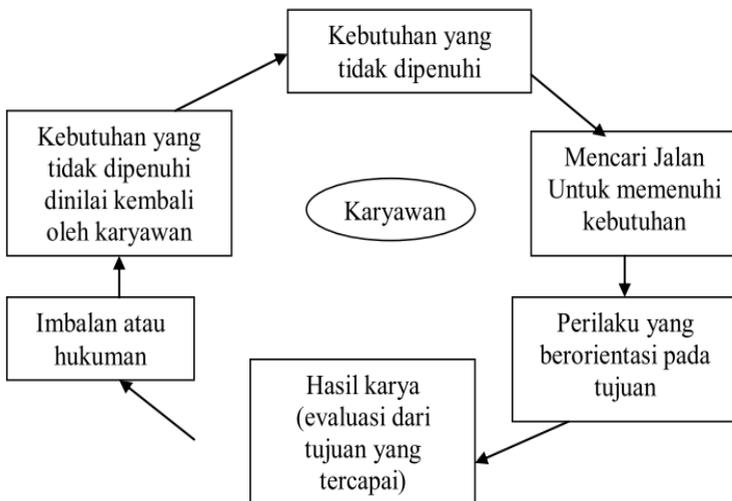
Dalam proses motivasi juga harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan

syarat apa saja yang harus dipenuhi agar insentif dapat diperolehnya.

Proses motivasi juga perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan, dan terakhir dalam proses motivasi adalah memberikan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

GAMBAR 2.2

### PROSES TERBENTUKNYA MOTIVASI



Sumber : Malayu SP Hasibuan, 2003;151

Hambatan utama ketidak berhasilan proses motivasi ini adalah adanya tekanan disfungsional dan timbulnya sikap apatis diri seseorang. Tekanan disfungsional yang dimaksud adalah dorongan untuk tidak mengakui manfaat terhadap diri pribadi tersebut. Dengan adanya sikap ini, pihak individu akan menolak untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun sikap apatis sebagai penghambat motivasi adalah sikap mental yang selalu menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan tersebut tidak mungkin memberikan rasa puas pada dirinya. Lebih jauh dijelaskan bahwa motivasi tersebut harus terus menerus dipelihara agar efisiensi dan efektifitas dapat tercapai.

Menurut Flippo dalam Malayu SP Hasibuan (2003;143), motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil untuk mencapai keinginan para karyawan dan sekaligus tujuan organisasi. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Proses motivasi dimulai oleh seseorang yang mengenali secara sadar atau tidak suatu kebutuhan yang belum terpenuhi, lalu

membuat serangkaian tindakan tertentu yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan tersebut.

Terry (1978 ) melalui Hasibuan (2003;145) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan- tindakan. Motivasi juga tampak dalam dua segi yang berbeda yaitu: Pertama, kalau dilihat dari segi / dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja, agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Kedua, jika dilihat dari segi pasif / statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan. Keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis. Aspek statis yang pertama tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan diperoleh lewat tercapainya tujuan organisasi.

Aspek motivasi statis yang kedua adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan. Problem motivasi semakin rumit dan berkembang karena kemajuan dan peradaban serta ilmu pengetahuan.

Mayo melalui Hasibuan (2003;145) melakukan penelitian yang disebut “ *Hawthorne Studies* “ yaitu meneliti masalah manusia dan perilakunya tentang kemauan bekerjanya. Penelitian ini menciptakan suatu teori yang disebut *Human Science Theory*, yang isinya adalah :

- a. Masalah manusia hanya dapat diselesaikan secara manusiawi apabila menggunakan informasi dan alat-alat kemanusiaan pula.
- b. Moral kerja atau semangat kerja besar peranan dan pengaruhnya terhadap produktifitas para pekerja. Moral adalah suatu keadaan yang berhubungan erat sekali dengan kondisi mental seseorang.
- c. Perlakuan yang baik dan wajar terhadap para karyawan lebih besar pengaruhnya terhadap

produktifitas dari pada tingkat upah yang besar walaupun upah juga merupakan hal yang penting.

Suad Husnan (2002;197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Sedarmayanti (2009;233), mengemukakan motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu, untuk memenuhi kebutuhan individual. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat.

Dari pendapat beberapa ahli sehubungan dengan motivasi, Anwar Prabu Mangkunegara (2007;93), mengemukakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Motivasi kerja di definisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Abdurrahmat Fathoni (2006;132), Peran motivasi kerja dalam menggerakkan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, adalah membuat manusia untuk bertindak, atau berperilaku dalam cara-cara menggerakkan arah tertentu, kepada tenaga kerja sampai pada tujuan yang telah ditentukan.

Kekuatan motivasi yang ada dalam diri manusia bisa ditimbulkan oleh dorongan yang ada dalam dirinya dan lingkungan.

Motivasi secara singkat dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar maju melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang menggerakkannya.

Motivasi ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal suatu kegiatan, dimana Motivasi internal berasal dari pribadi seseorang dan akan dijelaskan oleh hirarki kebutuhan dari Maslow dan motif berprestasi dari Mc Clelland. Sedangkan motivasi Eksternal dibangun diatas motivasi internal dan dalam organisasi sangat tergantung dari anggapan-anggapan dan teknik yang dipakai oleh

pimpinan organisasi atau manajer dalam memotivasi bawahannya. Kebutuhan dan keinginan yang ada pada diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikiran dan selanjutnya akan mengarah kepada suatu perilaku. Untuk memahami karakter individu, dapat dipelajari teori hirarki kebutuhan Maslow. Menurut teori Maslow, kebutuhan manusia itu tersusun dalam suatu hirarki berjenjang, dimana kebutuhan ini akan dipenuhi seperti anak tangga yang makin naik, dari tangga kebutuhan yang satu ketangga kebutuhan berikutnya. Kebutuhan ini mengidentikkan kebutuhan dan kepuasan pekerja dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materiil maupun non materiil.

Jenjang hirarki menurut teori Maslow dalam Robbins (2006;223) adalah :

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*) merupakan kebutuhan yang paling utama, yaitu terdiri sandang, pangan, dan papan. Selama kebutuhan ini belum terpenuhi, maka manusia akan terus berusaha untuk memenuhinya.

- 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security*) merupakan tangga kedua dalam susunan kebutuhan. Kebutuhan keamanan dibutuhkan seorang karyawan, baik dalam lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan. Kebutuhan rasa aman ini diantaranya adalah jabatan, kepastian karier dan status kerja yang jelas.
- 3) Kebutuhan rasa memiliki (*Affiliation or Acceptance*) merupakan hubungan interpersonal antar rekan sekerja, hubungan atasan dan bawahan dan iklim kerja.
- 4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem or Status*) merupakan penghargaan perusahaan terhadap individu atas kinerjanya.
- 5) Kebutuhan aktualiasasi merupakan kebutuhan paling tinggi dalam teori Maslow. Dalam kebutuhan ini individu memiliki kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas dan perwujudan diri. Maslow menggambarkan tingkatan-tingkatan kebutuhan tersebut seperti pada Gambar 2.3 berikut :

GAMBAR 2.3  
TINGKAT KEBUTUHAN HIRARKI MASLOW



Sumber : Robbins, 2008;224

Teori motivasi prestasi dari Mc Clelland juga dapat memahami motivasi internal individu. Menurut Mc Clelland, seorang dianggap mempunyai motivasi prestasi tinggi, apabila mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam banyak situasi. Mc Clelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia, yaitu : Prestasi (*Need for Achievement*). Afiliasi (*Need for Affiliation*) dan kekuasaan (*Need for Power*), (Robbins, 2008;230)

### 1) Kebutuhan Prestasi

Tercermin dari keinginan untuk mengambil tugas yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, menentukan tujuan yang wajar dengan memperhatikan resiko dan menginginkan umpan balik atas perbuatan, serta melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.

### 2) Kebutuhan Afiliasi

Tercermin pada keinginan untuk menciptakan, mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia

### 3) Kebutuhan Kekuasaan

Kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain. Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan positif

karyawannya. Tanggapan positif itu menunjukkan bahwa karyawan sudah bekerja demi kemajuan organisasi. Seorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal positif maupun negatif. Motivasi positif memberikan penghargaan pada pelaksanaan kerja yang baik. Sedangkan motivasi negatif memberikan batasan kepada karyawan dalam melaksanakan aktifitas pekerjaan.

Teori motivasi yang menggabungkan motivasi internal dan eksternal dikembangkan oleh McGregor (Miftah Thoha, 2008;241) yang telah mengembangkan teori dasar tentang perilaku manusia. Teori tersebut dikenal dengan teori X dan teori Y. Anggapan-anggapan yang mendasari teori X adalah :

1. Tidak menyukai bekerja ;
2. Tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah ;

3. Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi ;
  4. Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja ;
  5. Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi ;
- Anggapan-anggapan yang mendasari teori Y adalah :
1. Pekerjaan itu pada hekekatnya seperti bermain dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya bekerja dan bermain merupakan aktivitas-aktivitas fisik dan mental. Sehingga diantara keduanya tidak ada perbedaan, jika semua keadaan sama-sama mnyenangkan ;
  2. Manusia dapat mengawasi diri sendiri, dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi ;
  3. Kemampuan untuk berkreaitivitas di dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi

secara luas didistribusikan kepada seluruh karyawan ;

4. Motivasi tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, tetapi juga pada tingkat kebutuhan-kebutuhan fisiologi dan kemanan ;
5. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat ;

Anggapan-anggapan teori Y ini dapat lebih mengarahkan tercapainya motivasi yang lebih tinggi dan meningkatkan kemungkinan terpenuhinya kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Dasar utama teori Y adalah integrasi dan kerjasama

Manullang (2004;194) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut : Motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer, memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan.

Sondang P Siagian (2003;287) menjelaskan bahwa dengan motivasi yang tepat, para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara juga.

Malayu SP Hasibuan (2003;141), menyatakan motivasi mempersoalkan, bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Lebih lanjut, menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003;149) ada dua metode pemberian motivasi untuk seseorang, yaitu :

- a. Metode Langsung (*Direct Motivation*)  
Yaitu motivasi yang diberikan secara langsung kepada tiap individu karyawan

untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi, sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

b. Metode tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas yang mendukung, serta menunjang gairah kerja atau kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan, misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lain.

Suad Husnan (2002;197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Sedarmayanti (2009;233), mengemukakan motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu, untuk memenuhi kebutuhan individual. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat.

Dari pendapat beberapa ahli sehubungan dengan motivasi, Anwar Prabu Mangkunegara (2007;93), mengemukakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Abdurrahmat Fathoni (2006;132), Peran motivasi kerja dalam menggerakkan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, adalah membuat manusia untuk bertindak, atau berperilaku dalam cara-cara menggerakkan

arah tertentu, kepada tenaga kerja sampai pada tujuan yang telah ditentukan.

Kekuatan motivasi yang ada dalam diri manusia bisa ditimbulkan oleh dorongan yang ada dalam dirinya dan lingkungan.

Motivasi secara singkat dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar maju melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang menggerakkannya.

## **BAB III**

### **PERKEMBANGAN TEORI MOTIVASI**

#### **A. Teori Isi (*Content Theory*)**

Menurut Suad Husnan (2002;198), teori isi menekankan pada arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Bagi seorang pemimpin, teori ini digunakan untuk mengetahui kebutuhan karyawan, dengan mengamati perilaku karyawan, dan memilih cara yang tepat untuk bertindak sesuai keinginannya.

Teori isi meliputi: (1) Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow, (2) Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg, (3) Teori X dan Y McGregor, dan (4) Teori Kebutuhan Prestasi dan Kekuasaan McClelland.

#### **B. Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow**

Abraham Maslow adalah seorang psikolog yang mengembangkan teori umum tentang motivasi manusia. Manusia memiliki lima kelompok kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki, dan berawal dari kebutuhan yang

paling dasar. Lima kelompok kebutuhan menurut Maslow dalam Siagian (2000;146) adalah:

1. Kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, papan, dan kesehatan).
2. Kebutuhan rasa aman (keamanan, kemerdekaan, dan perlindungan).
3. Kebutuhan sosial (cinta, berkumpul, dan berkawan).
4. Kebutuhan harga diri (penghargaan, pengakuan, dan kepercayaan).
5. Kebutuhan aktualisasi diri (Mengembangkan potensi secara maksimal).

### **C. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg**

Robbins (2008;227), untuk memahami hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan motivasi dapat dipelajari pada teori dua faktor Herzberg. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*Dissatisfiers-Satisfiers*), atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*Hygiene-Motivators*),

atau faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik (*Ekstrinsic–Intrinsic*). *Hygiene factors* berhubungan dengan kebutuhan fisik/biologis seperti makanan, pakaian, dan kebutuhan tempat tinggal. *Hygiene* ini dalam perusahaan dapat berupa kebijakan perusahaan, sistem administrasi, gaji, iklim kerja, lingkungan kerja, hubungan inter- personal dan supervisi. Menurut Herzberg, jika faktor ini telah dipenuhi oleh perusahaan, maka dapat meningkatkan motivasi, meskipun belum menjamin bahwa pekerja akan puas. Kepuasan kerja tergantung pada situasi atau kondisi yang ada pada saat itu. Sebaliknya, *Motivator Factors* adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan *achievement* (prestasi), proses mencapai suatu prestasi, dan kesempatan untuk mengembangkan diri secara psikologis. Dalam perusahaan, faktor ini dapat berupa jenis atau nilai suatu pekerjaan bagi pemegang jabatan, tanggung jawab pengakuan atas prestasi kerja, ataupun prestasi yang dapat diraih oleh si pekerja. Menurut Herzberg, faktor ini dapat memotivasi pekerja, jika kebutuhan ini dapat dipenuhi. Secara singkat, kedua faktor tersebut dapat dibedakan dari dua pertanyaan:

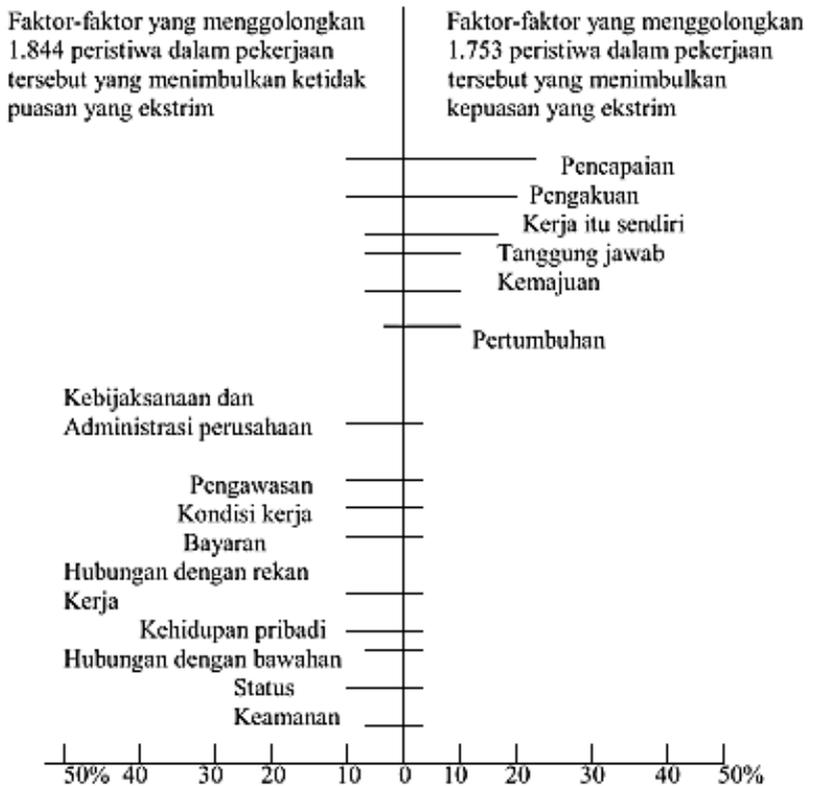
1. Mengapa anda harus bekerja (*Hygiene factor*) ?
2. Apakah yang membuat anda bekerja dengan baik (*Motivator factor*) ?

Sesuai dengan Teori Herzberg, maka aspek – aspek kepuasan kerja diatas dapat dikatagorikan menjadi dua kelompok faktor, yaitu faktor motivasi yang merupakan aspek yang berasal dari dalam diri karyawan yang bersangkutan, serangkaian kondisi dari dalam diri karyawan saat bekerja, tingkat kekuatan motivasi bisa dilihat pada tingkat *job performance* nya. Bila keadaan ini tidak ada, ini tidak membuktikan adanya tingkat kepuasan yang tinggi. Dari yang kedua faktor ketidakpuasan (*Hygiene*) merupakan faktor dari luar diri karyawan, beberapa pengaruh dari luar konteks pekerjaan, yang memberikan rasa tidak puas pada pekerja, ketika dalam keadaan yang tidak diinginkan. Bila kondisi ini ada, ini sama sekali tidak memotivasi karyawan. Kondisi yang tidak memuaskan, membutuhkan adanya perbaikan setidaknya pada level ”tidak ada rasa tidak puas”.

Perbandingan faktor kepuasan dan ketidakpuasan seperti (Robbins, 2008;228) sebagai berikut :

GAMBAR 3.1

PERBANDINGAN FAKTOR KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN  
HERZBERG TWO FACTOR THEORY



Sedangkan Miftah Thoha (2008;232), adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja menurut Herzberg ialah motivator, yang terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab, dan faktor peningkatan.

### GAMBAR 3.2

#### DUA FAKTOR TEORI MOTIVASI HERZBERG

## DUA FAKTOR TEORI MOTIVASI HERZBERG

Faktor-faktor Hygiene Berapa seringnya faktor-faktor ini Menyebabkan ketidakpuasan	Faktor-faktor Motivator Berapa seringnya faktor-faktor ini menimbulkan kepuasan
50% 40 30 20 10 0	10 20 30 40 50%
Herzberg menamakan faktor-faktor Hygiene. Jika tidak tersedia faktor ini menyebabkan para pegawai merasa sangat tidak puas. Sifatnya ekstrinsik. Berada diluar diri. Mencegah ketidakpuasan, jika tersedia dengan memadai	Pencapaian prestasi Penghargaan Pekerjaannya sendiri Tanggung jawab Kemajuan Pertumbuhan
Kebijakan preusan & Adm Supervisi Hubungan dengan supervisor Kondisi kerja Gaji Hubungan dengan teman sebaya Kehidupan Hubungan dengan bawahan Status Keamanan	Herzberg menambahkan faktor-faktor ini factor motivador. Jika tersedia factor ini menimbulkan rasa sangat puas. Sifatnya instrinsik. Berada dlm diri. Bila dikembangkan dalam cara kita mengelola, dapat membangkitkan motivasi.

Sumber : Gary Dessler (1979;61) Miftah Thoha, 2008,232

Teori motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dalam Sondang P Siagian (2003;290) adalah:

- 1) Faktor Motivasional, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya instrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang.
- 2) Faktor Higiene, adalah faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan, namun belum tentu motivasi. Mereka akan membuat angkatan kerja merasa nyaman, bukan memotivasi. Sebagai hasilnya, kondisi-kondisi yang melingkungi pekerjaan seperti kualitas, pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu lain, keamanan pekerjaan digolongkan sebagai faktor higiene (*Hygiene factors*). Ketika faktor-faktor tersebut memadai, orang-orang tidak akan merasa tidak puas, namun bukan berarti

mereka puas. Jika kita ingin memotivasi individu dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyatakan penekanan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri dengan hasil-hasil yang berasal darinya, seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian. Ini merupakan karakteristik-karakteristik yang dianggap berguna secara instrinsik oleh individu.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor higiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan dengan rekan kerja teknik penyelia yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Manullang (2004;178), Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg menyimpulkan faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari :

- a) *Achievement*, keberhasilan pelaksanaan
- b) *Recognition*, pengakuan
- c) *The work it self*, pekerjaan itu sendiri
- d) *Responsibilities*, tanggung jawab
- e) *Advancement*, pengembangan potensi individu

Rangkaian faktor motivator diatas, melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni kandungan kerjanya, prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya.

Selanjutnya, faktor higiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai (demotivasi) terdiri dari :

- a) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*)
- b) Supervisi (*Technical supervisor*)

- c) Hubungan antar pribadi dengan atasan (*Interpersonal supervision*)
- d) Kondisi kerja (*Working Condition*)
- e) Gaji (*Wages*)

Jika faktor higiene ini diperbaiki, maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi kalau dibiarkan tidak sehat, maka pegawai hanya akan merasa kecewa atau tidak puas saja.

Teori dua factor dari Herzberg tidak begitu didukung dalam literature dan menuai banyak kritikan. Robbins (2008;228) Kritik-kritik terhadap teori tersebut meliputi :

1. Prosedur yang digunakan oleh Herzberg dibatasi oleh metodologinya. Ketika segalanya berjalan dengan baik, individu cenderung memuji diri mereka sendiri. Sebaliknya, mereka menyalahkan kegagalan pada lingkungan ekstrinsik ;
2. Keandalan metodologi Herzberg diragukan. Para penilai harus membuat berbagai interpretasi, sehingga mereka dapat menggabungkan penemuan dengan menginterpretasikan respon

seseorang dalam perilaku tertentu ketika mencoba respon yang sama dengan cara yang berbeda ;

3. tidak ada ukuran kepuasan yang digunakan secara keseluruhan. Seseorang mungkin tidak menyukai bagian dari suatu pekerjaan namun masih menganggap pekerjaan tersebut bias diterima secara menyeluruh;
4. Teori tersebut tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya. Teori dua factor mengabaikan variable-variabel situasional ;
5. Herzberg mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi metodologi penelitian yang digunakannya hanya melihat kepuasan dan tidak melihat produktivitas.

## **Bab IV**

### **Teori X dan Y McGregor**

Dua teori dasar mengenai perilaku manusia menurut McGregor digambarkan sebagai berikut (Malayu S.P. Hasibuan, 2003;160) :

- 1) Anggapan-anggapan yang mendasari Teori X

- a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.
- b. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal, dan selalu menghindarkan tanggungjawabnya, dengan cara meng kambinghitamkan orang lain
- c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri, dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter, sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

- 2) Anggapan-anggapan yang mendasari teori Y
  - a. Rata-rata karyawan rajin, dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.

b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab, dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.

Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya, untuk memecahkan persoalan, dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya.

c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

Sedangkan Manullang (2004;170), Teori Mc Gregor, sering disebut Teori X dan Teori Y.

- 1) Asumsi Teori X mengenai manusia :
  - a. Pada umumnya manusia tidak senang bekerja
  - b. Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan.
  - c. Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat, dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan organisasi.
  - d. Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs (physiological and safety level)*
- 2) Asumsi Teori Y mengenai manusia :
  - a. Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan.
  - b. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
  - c. Manusia dapat mengawasi diri sendiri, dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik .
  - d. Motivasi tidak saja mengenai *lower needs*, tetapi pada sampai *higher order needs*.

## **BAB V**

### **TEORI KEBUTUHAN PRESTASI DAN KEKUASAAN MCCLELLAND**

McClelland dalam Malayu S.P. Hasibuan (2003;162) bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh :

- A. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
- B. Harapan keberhasilannya, dan
- C. Nilai insentif yang melekat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

- a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*)
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Aff*)
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

Berdasarkan teori ini manusia, karyawan telah memiliki dorongan dari dalam dirinya sebagai kebutuhan untuk berprestasi (nAch), yaitu kebutuhan untuk mencapai sesuatu dengan berhasil dan

memuaskan. Karena sudah ada dalam diri setiap orang, maka motivasinya amat kuat dan secara otomatis sudah bertujuan prestasi yang baik sejak awal bekerja.

Selain itu manusia merasa perlu menguasai perilaku orang lain, supaya orang lain mau bertindak sesuai keinginannya (nPow). Oleh karena itu manusia memerlukan hubungan (nAff) yang baik, yang hangat dan bersahabat dengan orang lain.

## **BAB VI**

### **TEORI MOTIVASI PROSES** **(PROCESS THEORY)**

Malayu S.P. Hasibuan (2003;165), mengemukakan Teori Motivasi Proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai keinginan manajer.

Teori Proses meliputi: (1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*), (2) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*), dan (3) Teori keadilan (*Equity Theory*)

#### **1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

Teori *Expectancy* dari Victor Vroom difokuskan pada tiga bentuk hubungan dalam Malayu S.P. Hasibuan (2003;166) yaitu:

- a) Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
- b) Nilai (*Valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu, mempunyai nilai/martabat tertentu

(daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.

- c) Pertautan (*Instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

Berdasarkan rumusan di atas, kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan individu. Berdasarkan rumusan teori ini kinerja merupakan fungsi motivasi dan kemampuan. Dalam penelitian ini peneliti mencoba membahas, seberapa besar pengaruh motivasi kerja internal dan motivasi kerja eksternal, terhadap kinerja karyawan.

Prinsip teori *Expectancy* yang dikemukakan oleh Victor Vroom dalam (Malayu S.P. Hasibuan, 2003;167) adalah :

- a)  $P = f ( M \times A )$
- b)  $M = f ( V1 \times E )$
- c)  $V1 = f ( V2 \times I )$

Keterangan :

P = *Performance*

M = *Motivation*

A = *Ability*

V = *Valance*

E = *Expectancy*

I = *Instrumentality*

Fungsi P adalah *performance* (kinerja) merupakan fungsi *motivation* (motivasi) dan *ability* (kemampuan), fungsi M adalah *motivation* (motivasi) merupakan fungsi *valance* (nilai) dan *expectancy* (harapan). Sedangkan fungsi V adalah *valance* (nilai) merupakan fungsi *valance* (nilai) dan *instrumentally* (pertautan).

## 2) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003;167), teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

Teori ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

- a) Pengukuhan positif (*positif reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
- b) Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga dengan prinsip hukuman (*punishment*) selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (*response*) diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

### 3) Teori Keadilan ( *Equity Theory* )

Karena egonya, manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perlakuan dinilai atas,

akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahan. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka/tidak suka (*like or dislike*).

Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah kerja bawahan cenderung meningkat.

Manullang (2004;177), penelitian oleh Herzberg terhadap akuntan dan insinyur, menunjukkan bahwa manusia mempunyai dua kumpulan kebutuhan, yakni yang pertama yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan yang kedua yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja.

Lima dari faktor yang disebut motivator yang mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan adalah ; keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan. Sebaliknya faktor yang tidak mendatangkan kepuasan dalam pekerjaan disebut sebagai faktor iklim (faktor hygiene) adalah ; kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi, gaji, hubungan antara pribadi dengan penyelia, dan kondisi-kondisi kerja.

Teori motivasi yang mendukung penelitian ini adalah Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Karena dalam Teori Dua Faktor Herzberg yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dalam Sondang P Siagian (2003;290) mengatakan Faktor Motivasional, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya instrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan Faktor Higiene, adalah faktor faktor yang bersifat ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain, pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor higiene atau pemeliharaan mencakup antara lain setatus seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasan, hubungan seseorang dengan rekan kerja, teknik penyelia yang diterapkan para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

## **BAB VII**

### **HAKIKAT KINERJA DOSEN**

Untuk melakukan penelitian diperlukan kemampuan dan keahlian khusus sesuai dengan tuntutan profesi. Penelitian tidak bisa dilakukan dengan seenaknya, tetapi membutuhkan keahlian dan ketrampilan khusus agar mencapai hasil yang obyektif dan bermutu tinggi. Dosen profesional perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan penelitian ini. Oleh karena itu, dosen profesional adalah dosen yang (1) menggunakan penelitian sebagai cara untuk menguasai dan terus mendalami ilmu pengetahuan, (2) menguasai dan terus mendalami metodologi penelitian sesuai dengan bidang ilmunya, (3), mampu merencanakan, melaksanakan, dan melaporkan hasil penelitian dengan baik, dan (4) memiliki program payung dalam bidang penelitian dan pengembangan ilmu untuk jangka waktu tertentu. Artinya dosen dituntut untuk menguasai aspek metodologi, yang meliputi perumusan masalah, memilih metode penelitian yang cocok dengan

permasalahan, menganalisa, dan menyimpulkan hasil penelitian.

Selain itu, dosen sebagai peneliti perlu memiliki kemampuan untuk mencari permasalahan yang berbobot dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan isi serta hasil penelitiannya benar-benar berbobot sehingga dapat dimanfaatkan oleh masyarakat. Dengan melakukan penelitian maka otomatis akan memberikan pemahaman lebih dalam tentang kajian yang dilakukan karena pada saat melakukan penelitian seorang peneliti akan dipaksa mencari sumber referensi yang mendukung karya ilmiah tersebut, baik data primer maupun sekunder yang otomatis akan menambah pengetahuan di bidang kajian tersebut, yang pada akhirnya akan mengantarkan karya tersebut menjadi karya ilmiah yang dapat diperhitungkan dalam kumpulan jurnal terakreditasi, baik nasional maupun internasional.

Perguruan tinggi dituntut untuk memiliki kapasitas dalam memimpin perubahan dan perkembangan, terutama pengembangan yang berdasarkan pengetahuan dan hasil penemuan. Untuk menjadi pelopor dalam perubahan dan

pengembangan ini sulit diwujudkan kalau dosen di perguruan tinggi tidak memiliki profesionalisme yang tinggi dalam bidang penelitian. Jika para dosen profesional dalam melakukan penelitian maka kualitas penelitian akan semakin bagus. Penelitian di perguruan tinggi yang mengedepankan kualitas merupakan kegiatan sentral yang dapat meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Babita Arora (2017: 669-670) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya penelitian kelas dunia yang dinamis memegang peran penting bagi peningkatan pengetahuan dan kesejahteraan universitas. Universitas di Pakistan berperan penting bagi kemajuan Pakistan. Universitas di Pakistan berpartisipasi dalam kegiatan akademik seperti konferensi dan publikasi, baik nasional maupun internasional. Universitas di Pakistan mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung pengembangan visi untuk meningkatkan kualitas.

Penelitian merupakan upaya melakukan pengujian, penemuan, dan pendorong berkembangnya suatu teori. Sementara itu teori merupakan pemandu, pengarah dan perangsang terlaksananya kegiatan penelitian. Dosen yang

profesional adalah mereka yang memahami teori dan mengembangkannya dengan melakukan penelitian. Sebab tanpa melakukan penelitian teori yang dimiliki tidak akan bisa berkembang dengan baik. Oleh sebab itu, dosen seharusnya tanggap dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya di sekitarnya agar dapat melakukan penelitian dengan baik.

Sejalan dengan penelitian, mempublikasikan artikel atau paper di jurnal internasional juga menjadi kewajiban bagi setiap akademisi (ilmuwan/dosen). Setiap dosen ditantang bukan hanya memproduksi karya-karya ilmiah, tetapi juga dituntut mendesiminasikan karya-karya tersebut. Hal tersebut diamanahkan dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 60; Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 4; Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara N0. 17 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kredit Dosen pasal 7. Agar dapat memenuhi tujuan pendidikan tinggi (Pasal 5 Undang-undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi) maka dosen wajib menyebarluaskan karya-karya tersebut dalam publikasi

ilmiah. Jenis publikasi ini menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara N0. 17 tahun 2013 dapat berbentuk buku referensi, buku ajar, monograf, artikel di media massa, dan jurnal ilmiah nasional dan internasional.

Selanjutnya kewajiban membuat dan menyebarluaskan karya ilmiah menjadi instrumen menentukan jenjang karir dosen. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara N0. 17 tahun 2013 pasal 26 ayat 3 menyatakan bahwa kenaikan jabatan akademik dosen untuk menjadi (a) Lektor minimal wajib memiliki karya ilmiah yang terbit pada jurnal ilmiah; (b) Lektor Kepala bagi S3 wajib memiliki publikasi jurnal nasional terakreditasi; (c) Lektor Kepala bagi S2 wajib memiliki publikasi jurnal internasional; dan (d) Profesor harus memiliki publikasi jurnal internasional bereputasi. Ayat 5 mengatur peluang loncat jabatan dari Asisten Ahli menjadi Lektor Kepala atau Lektor Kepala menjadi Profesor dengan syarat wajib memiliki publikasi jurnal internasional bereputasi.

Ina Suryani (2013: 84-90), dkk dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa publikasi hasil penelitian menjadi

salah satu indikator penting kemajuan universitas di dunia. Publikasi ilmiah dijadikan ukuran produktivitas penelitian di universitas negeri dan swasta di Amerika Serikat, Australian dan Eropa. Publikasi menjadi indikator produktivitas riset dan digunakan untuk meranking institusi akademik dan fakultas. Begitu pula Paul Ivey (2012: 1-4), dkk, dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa artikel ilmiah yang terpublikasi yang dikutip menjadi bukti bahwa penelitian itu berdampak pada komunitas ilmiah. Bertambahnya paper yang terpublikasi menunjukkan bahwa budaya penelitian telah mengakar di universitas dan menjadi sarana untuk menaikkan rekognisi universitas.

Secara normatif, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan lembaga pendidikan tinggi yang berkewajiban melaksanakan dharma perguruan tinggi yang salah satunya adalah dharma penelitian. Terlebih lagi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah bertekad menjadikan lembaga ini sebagai universitas kelas dunia. Oleh karena itu, dharma penelitian menjadi prioritas dalam pengembangan UIN Jakarta ke depan, baik dalam sistem pengajaran maupun penelitian-penelitian yang selalu dikembangkan.

Muhammad Ali (2009:115) menyatakan pada dasarnya sebuah universitas riset banyak melakukan riset dalam berbagai bidang, baik dalam rangka mengembangkan sainsstek maupun prototipe dan produk teknologi yang dananya diberikan oleh lembaga-lembaga pemerintah maupun industri. Ketersediaan infrastruktur, fasilitas dan sumber daya manusia memungkinkan sebuah universitas riset untuk melakukan berbagai kegiatan riset yang biasanya berbentuk kerja sama atau kolaborasi yang memungkinkan kedua belah pihak saling memperoleh manfaat dan keuntungan. Kerja sama ini bersifat saling menguntungkan karena perguruan tinggi dapat memperoleh dana, sedangkan industri dapat memperoleh prototipe teknologi tanpa harus membangun infrastruktur, menyediakan fasilitas maupun sumber daya manusia yang biayanya jauh lebih mahal.

Tanggung jawab dosen tersebut pada akhirnya menuntut perguruan tinggi untuk melakukan pengembangan kinerja dosen yang berkesinambungan untuk meningkatkan profesionalisme dosen sehingga tujuan perguruan tinggi mengembangkan fakultas dan program

studi untuk dapat menjawab kebutuhan masyarakat dapat tercapai dengan baik. Dengan demikian, untuk kepentingan kompetisi dalam dunia perguruan tinggi peran dosen merupakan elemen yang harus dikembangkan dan dievaluasi karena kepuasan *customer* khususnya berkenaan dengan pemberian jasa akademik sangat ditentukan oleh peranan dosen. Dalam kaitan ini pimpinan perguruan tinggi, hendaknya menjadikan peranan dosen sebagai cakupan penetapan rencana strategis dan kebijakan operasional karena kinerja dosen sangat mempengaruhi kepuasan *customer* dan kualitas lulusan.

Secara universal, perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi mempunyai tiga fungsi utama, yaitu untuk 1) pengembangan SDM (*human resource development*), 2) pengembangan sains dan teknologi (*science and technology development*), dan 3) sebagai agen perubahan sosial (*social change*). Ketiga fungsi ini dapat dikaitkan dengan tiga peran pendidikan tinggi di Indonesia yang dikenal dengan tri dharma perguruan tinggi, yaitu 1) pendidikan dan pengajaran, 2) penelitian, dan 3)

pengabdian kepada masyarakat (Muhammad Ali, 2009: 177).

Keterkaitan antara tiga fungsi perguruan tinggi yang dipahami secara universal sebagai tri dharma perguruan tinggi itu pada substansinya yaitu pengembangan SDM melalui pendidikan dan pengajaran, pengembangan sains dan teknologi melalui penelitian dan perubahan sosial melalui pengabdian kepada masyarakat. Atas dasar ini perguruan tinggi seharusnya berperan aktif dalam upaya penguasaan serta pengembangan sainstek, baik dari sisi manusianya, substansi sainteknya sendiri, maupun kemanfaatannya dalam melakukan perubahan sosial.

Dari segi muatan pendidikan, perguruan tinggi juga dihadapkan pada tantangan akselerasi substansi pendidikan dan penelitian yang selain harus relevan dengan dunia usaha, dunia bisnis atau industri maju, juga harus senantiasa mengikuti perkembangan sainstek di tingkat global. Muatan pendidikan yang kurang relevan dapat menyebabkan hasil belajar yang diperoleh kurang bermanfaat untuk kepentingan yang bersifat aplikatif. Untuk ini substansi yang menjadi muatan harus secara

terus-menerus disesuaikan dengan kebutuhan itu (Muhammad Ali, 2009: 181).

Perguruan tinggi juga menghadapi tantangan internal terutama dalam aspek manajemen. Jumlah perguruan tinggi yang demikian banyak tersebar di Indonesia sangat penting bagi suatu perguruan tinggi untuk meningkatkan kemampuan utamanya untuk menciptakan keunggulan dalam pendidikan atau penelitian serta dan fokus pada pengembangan. Perguruan tinggi dituntut untuk mengembangkan sainsstek yang relevan dan meningkatkan kerja sama dengan industri dalam pengembangan pendidikan dan riset sehingga produk sainsstek perguruan tinggi menunjang industri dan pada akhirnya memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi (Muhammad Ali, 2009: 181).

Untuk menjawab tantangan tersebut perguruan tinggi dituntut untuk mengembangkan kapasitas institusi dengan melaksanakan penjaminan mutu (*quality assurance*) secara konsisten. Pendidik dan tenaga kependidikan lain serta seluruh staf di perguruan tinggi harus semakin profesional dalam penerapan penjaminan mutu ini. Madha

Salik, Zhiyong, dan Baocun (2014: 27-40) dalam penelitiannya di Pakistan menyimpulkan pentingnya manajemen kualitas dalam mempertahankan kelangsungan hidup suatu institusi. Memenuhi standar kualitas adalah aktivitas yang sangat penting bagi instansi pendidikan. Intinya pendidikan harus terus mengembangkan manajemen kualitas.

Berdasarkan konsep kualitas dan manajemen pencapaian kualitas perguruan tinggi tersebut, dapat disimpulkan bahwa peranan sumber daya manusia sangat menentukan kualitas suatu perguruan tinggi. Menurut Tampubolon (2001:89), “sumber daya manusia dalam suatu perguruan tinggi terdiri dari pimpinan, dosen, tenaga penunjang akademik dan pegawai administrasi.” Khusus untuk dosen, Uwes (1999: 38) mengatakan bahwa:

Dosen merupakan personil yang bertanggung jawab dalam memberikan sumbangan pada pertumbuhan dan pengembangan ilmu, pengembangan intelektual mahasiswa, serta pada saat yang sama harus mampu meyakinkan bahwa bidang studi dan program yang dikembangkan program studi atau fakultasnya

merupakan program yang relevan dan sangat diperlukan bagi pembangunan masyarakatnya.

Kinerja akademik maupun administratif dalam memberikan layanan harus bersifat prima dan berorientasi pada efisiensi dan produktivitas, kecepatan dan ketepatan. Untuk itu diperlukan dukungan SDM yang profesional dan memiliki kompetensi yang memadai. Kebutuhan akan penelitian yang serius harus menjadi agenda utama dalam pengembangan perguruan tinggi. Setiap perguruan tinggi dituntut untuk memfokuskan diri pada keunggulan masing-masing sehingga riset dapat dilakukan secara terfokus dan terencana (Sanusi Uwes, 1999: 183).

Kekuatan perguruan tinggi riset terletak pada kualitas kemampuan dosen-dosennya dalam meneliti dan mempublikasikan hasil penelitiannya. Untuk mengembangkan kemampuan dosen peneliti diperlukan pola pengembangan yang terencana dengan baik dan tepat. Salah satu cara yang dapat dilakukan dengan mengundang dan melibatkan dosen peneliti universitas kelas dunia untuk berkolaborasi dengan dosen-dosen peneliti di perguruan tinggi tersebut. Elijah Dickens Mushemeza (2016: 236-246)

dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pembuat kebijakan, dosen, peneliti, dan mahasiswa harus diperhatikan pengembangannya oleh institusi yang ingin menjadi universitas kelas dunia. Pemerintah dan pimpinan universitas harus memperhatikan kebutuhan universitas riset. Pimpinan harus optimis dalam mencapai tujuan tersebut.

Begitu pula dijelaskan oleh Kristof De Witte dan Nicky Rogge (2010: 657-680), dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa (1) untuk meningkatkan perhatian pada riset universitas melakukan evaluasi terhadap kinerja penelitian para akademisi, (2) usia peneliti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penelitian, (3) berafiliasi dengan universitas lain berpengaruh signifikan terhadap kinerja penelitian, (4) pimpinan universitas harus memotivasi peneliti untuk melanjutkan studi doktoral untuk meningkatkan kinerja penelitian, dan (5) universitas juga dapat mengusahakan perbaikan kebijakan dan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas riset.

Tingkat keberhasilan suatu lembaga dapat diketahui melalui produktivitas yang ditunjukkan oleh para

personilnya. Keberhasilan suatu lembaga dalam merealisasikan visi, misi, dan tujuannya akan dapat tercapai bila sumber daya manusia yang ada di dalamnya memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa peranan sumber daya manusia sangat menentukan kualitas suatu lembaga, termasuk perguruan tinggi.

## **BAB VIII**

### **PENGERTIAN KEPUASAN KERJA**

Tidak semua orang merasa puas dengan pekerjaannya, sebagian kelompok orang lebih merasa puas dari pada orang lain. Jadi bagaimana cara untuk mengetahui manakah orang yang lebih merasa puas? Kepuasan kerja mempunyai pengaruh cukup besar dalam perilaku pekerja terhadap produktifitas suatu organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja . Strauss & Sayles (1980,5-6) dalam Handoko (2001;196) berpendapat : 1) Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah, dan bosan. Emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan

pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan Serikat Pekerja, dan cenderung berprestasi lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. 2) Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan perusahaan.

Handoko (2001;193) merumuskan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Fungsi personalia mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada kepuasan kerja karyawan.

Susilo Martoyo (2000;142), Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan /organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Masalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap ;

- a. Tingkat absensi karyawan ;
  - b. Perputaran (*turnover*) tenaga kerja ;
  - c. Semangat kerja ;
  - d. Keluhan-keluhan ;
  - e. Masalah-masalah personalia yang vitas lainnya ;
- Malayu SP Hasibuan (2003;202), Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Robbins (2008;99), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara

seseorang yang tidak puas memiliki perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Robbins (2008;107) Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan. Kepribadian juga memainkan sebuah peran. Contoh beberapa individu dipengaruhi untuk menyukai hampir segala hal, dan individu lain merasa tidak senang bahkan dalam pekerjaan yang tampaknya sangat hebat. Hal ini terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat Robin tersebut terkandung dua dimensi, pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan

yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai.

Handoko (2001) As'ad (1987) dalam Triton PB (2005;153), Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja perlu dipantau dampaknya dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan, misalnya :

1. Kepuasan kerja dengan produktivitas ;
2. Kepuasan kerja dengan turn over ;
3. Kepuasan kerja dengan absensi ;
4. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti pekerjaan baru dan kecelakaan kerja ;

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang menurut Luthan (1995) dan Umar (2004), dalam Triton (2005;154) ; yaitu pembayaran, seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (sepervisi) dan rekan sekerja.

Kaitan antara kepuasan kerja dengan motivasi ;

Gomes (1995) dalam Triton (2005;155) kepuasan kerja dan motivasi memiliki kaitan yang cukup erat dalam diri seorang pekerja.

Pegawai dengan motivasi dan kepuasan rendah tentunya akan memberikan kontribusi rendah terhadap perusahaan. Atas kontribusi yang rendah, maka organisasi akan memiliki outcomes yang sangat kecil, dan dengan outcomes yang sangat kecil, maka organisasi akan dapat memenuhi keinginan dan harapan balas jasa yang layak pada diri pegawai.

Keith Davis (1985;96) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005;117), mengemukakan bahwa *“job satisfaction is the favorable or unfavorable with employees view their work”* (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexly dan Yuki (1977;98), dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005;117), mendefinisikan kepuasan kerja *“is the way an employee feels about*

*his or her job* “ (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Berdasarkan pendapat diatas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003;271), Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Lima model kepuasan kerja yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya, yaitu pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapaian nilai, persamaan, dan komponen watak/genetik

1. Pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya ;
2. Ketidakkocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi, yang mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang

individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang ada pada kenyataannya diterimanya ;

3. Pencapaian nilai, bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui strukturisasi lingkungan kerja, penghargaan, dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai karyawan ;
4. Persamaan, dalam model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil ditempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan ;
5. Komponen Watak/genetik, model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam

menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja ;

Abdurrahmat Fathoni (2006;174), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil, maka relatif kepuasan kerja karyawan baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan turnover karyawan besar, maka kepuasan kerja karyawan kurang.

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan,

sesuai dengan pendapat Keith Davis (1985;99) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005;118) yang mengemukakan : *”job satisfaction is related to a number major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, an size of the organization in which an employee works ”*

## **BAB IX**

### **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA**

Anwar Prabu Mangkunegara (2005;120), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- 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 finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan yang mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Malayu SP Hasibuan (2003;203), dan Abdurrahmat Fathoni (2006;175), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Balas jasa yang adil dan layak ;
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian ;
3. Berat ringannya pekerjaan ;
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan ;
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan ;
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya ;
7. Sikap pekerjaan monoton atau tidak ;

Husein Umar (2004;36), untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang menurut Luthan (1995) sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan

tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Penyelia (*Supervision*), Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Teori-teori tentang kepuasan kerja, yaitu teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

*theory*), teori pandangan kelompok (*social reference group theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*) dan teori dua faktor Herzberg.

1) Teori Kesimbangan (*Equity Theory*), komponen dari teori ini *input, outcome, comparison person dan equity-in-equity*.

a) Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja ;

b) *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol,, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri ;

c) *Comparison Person*, adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam

pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain.

d) *Equity-in equity*, Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (Equity), maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi tidak seimbang (in-equity) dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu : *over compensation inequity* (ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya), dan *under compensation inequity* (ketidak seimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi perbandingan atau *comparison person* ;

2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*), Kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada

apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

- 3) Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fullfillment Theory*), menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya.
- 4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Referebce Group Theory*), kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Pegawai akan merasa puas apabila

hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan kelompok acuan.

- 5) Teori Dua faktor dari Herzberg, teori ini menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

Teori Pengharapan (Expectancy Theory), motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

