

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Ricahard, Robert dan Gordon (2012:312,337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam

organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Wilson Bangun (2012 ; 327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wilson Bangun mengutip pendapat Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Edy Sutrisno (2014 : 75) juga menutip pendapat Handoko (1992), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2013 : 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Edy Sutrisno (2014 : 77) mengatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam As'ad, 2001) adalah :

1. *Faktor Individu*, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. *Faktor Sosial*, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. *Faktor Utama dalam Pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Menurut Gilmer (1996) dalam Edy Sutrisno (2014 : 77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. *Kesempatan untuk maju*. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. *Kemauan kerja*. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. *Gaji*. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. *Perusahaan dan manajemen*. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. *Pengawasan*. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*
6. *Faktor Instrinsik dan pekerjaan*. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. *Kondisi kerja*. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. *Aspek sosial dalam pekerjaan*. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. *Komunikasi*. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. *Fasilitas*. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Edy Sutrisno (2014: 79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu;

1. *Faktor Psikologis*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan
2. *Faktor Sosial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. *Faktor Fisik*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. *Faktor Finansial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa pendapat ahli di atas dan jika dihubungkan dalam suatu organisasi bahwa kepuasan kerja Pendeta merupakan suatu ungkapan sikap dari pendeta terhadap pekerjaan, kompensasi dan promosi atas profesinya dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini meliputi suasana ditempat kerja dan hubungan yang terjalin baik antar anggota organisasi. Kepuasan kerja ini akan timbul bila para Pendeta merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut. Bila pendeta

mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka pendeta tersebut menunjukkan sikap yang positif. Sedangkan bila pendeta mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah, maka pendeta tersebut menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Sikap ini akan diwujudkan tidak hanya dalam menghadapi pekerjaannya saja, tetapi juga akan diwujudkan dalam segala sesuatu yang dihadapinya dilingkungan kerjanya, misalnya tidak peduli dan tidak mau terlibat dalam suatu permasalahan gereja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja akan menambah rasa percaya diri untuk menyelesaikan pekerjaan selanjutnya dengan segala kemampuan yang dimilikinya.

2.2 Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan / kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Beberapa pendapat tentang pengertian motivasi yaitu Wilson Bangun (2012:312) mengutip pendapat Wexley dan Yukl (1977), memberi batasan sebagai “*the process by which behavior is energized and directed*”. Mathis dan Jackson (2006) dalam Wilson Bangun (2012:312) mengatakan, motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan

oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Robbins (2003) dalam Wilson Bangun (2012: 312 - 313), *motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*

Motivasi kerja adalah bagaimana cara mendorong semangat kerja karyawan, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Perilaku karyawan di pengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasaanya. Rangsangan datang dari luar dan dari dalam. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada karyawan untuk melakukan aktivitas. Motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan, Nawawi (2003:351). Menurut Luthans (2006:270) motivasi merupakan proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis dan psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan insentif. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:248) motivasi adalah proses psikologis meminta mengarahkan, arahan dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Dian Wijayanto (2012 :147) mengutip pendapat Robbins, S. (2001), motivasi adalah proses yang memperhitungkan *intensity* (intensitas), *direction* (arahan), dan *persistence* (kegigihan) dalam upaya meraih tujuan. Pengertian tersebut mengandung 3 elemen utama yaitu:

- *Intensity*, yaitu seberapa keras seseorang berusaha
- *Direction*, yaitu terkait dengan penyaluran upaya
- *Persistence*, yaitu seberapa lama seseorang akan bertahan dalam upaya yang dilakukannya.

Sedangkan Stoner J. A., R. E. Freeman dan D.R. Gilbert Jr. (1995) dalam Dian Wijayanto (2012 :148) mendefinisikan motivasi sebagai factor yang memengaruhi, menyalurkan dan memelihara perilaku individu. Schermerhorn, J. R (1996) dalam Dian Wijayanto (2012 :148) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kekuatan dari dalam individu yang memengaruhi tingkatan, arahan dan persistensi dalam menunjukkan upaya pekerjaan. Dengan belajar teori motivasi, kita akan mendapat gambaran mengenai sifat karakteristik berbagai hal yang mendasari perilaku kerja. Melalui proses motivasi kepada karyawan yang tepat, pihak manajemen akan mendapatkan benefit, yaitu karyawan akan berusaha menunjukkan kinerja yang optimal

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Jadi motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuha-kebutuhan yang diinginkan. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk memengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan.

Motivasi adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual. Dengan adanya motivasi yang tepat maka para Pendeta akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya.

Dari berbagai pendapat tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah sebagai sebuah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang berupa kekuatan untuk melakukan sesuatu dalam memenuhi kebutuhannya atau mencapai tujuannya.

Pendekatan-pendekatan Motivasi

Dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan yaitu : pendekatan Tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kontemporer (Wilson Bangun, 2012: 313-314)

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan Tradisional (*traditional approach*) pertama sekali dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dari manajemen ilmiah (*scientific management school*). Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Pada pendekatan ini pimpinan menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan system insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Makin banyak yang diproduksi, maka makin besar pula penghasilan yang mereka peroleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.

Berdasarkan pandangan ini, umumnya pekerja dianggap malas bekerja, dan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan penghargaan yang berwujud uang. Pada umumnya para pekerja kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka harus dimotivasi dengan penghargaan dalam bentuk uang. Sejalan dengan meningkatnya efisiensi, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu akan dapat dikurangi.

2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia (*human relation model*) selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak social membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dari pendekatan ini, maka pimpinan dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan social serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pada pencetus teori lainnya seperti McGregor dan ahli-ahli lain, melontarkan kritik kepada model hubungan manusia dengan mengatakan konsep tersebut hanya merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa pendekatan tradisional dan hubungan manusia selalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja seperti uang dan hubungan sosial. Berbeda dengan pendekatan sumber daya manusia yang

menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya unag atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Sebagai contoh, pada teori X dan Y mengasumsikan terdapat dua sifat manusia dalam menghadapi pekerjaan, satu sisi melaksanakannya secara aktif, sedangkan padangan lain menanggapinya secara pasif.

4. Pendekatan Kontemporer.

Pendekatan kontemporer (*contemporary Approach*) didominasi oleh tiga tipe motivasi : teori isi, teori proses dan teori penguatan yang akan dijelaskan secara singkat pada bagian ini (lihat table dibawah). Teori isi (*content theory*) menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, mejelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Pemimpin harus dapat memahami kebutuhan para anggotanya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kesetiiaannya atas pekerjaan dan organisasi. Dalam teori isi terdapat 3 teori motivasi yang menekankan pada analisa yang mendasari kebutuhan-kebutuhan manusia, antara lain : teori Khirarki Kebutuhan, teori ERG dan teori Dua Faktor. Pada teori proses, terdapat dua teori motivasi yang terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja, termasuk dalam kelompok ini : teori keadilan dan teori harapan. Satu teori lagi, berpusat pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diinginkan, terdapat pada teori penguatan.

Tebel 3

No	Teori Isi	Teori Proses	Teori Penguatan
1	Teori Hirarki Kebutuhan	Teori Keadilan	Alat-alat Penguatan
2	Teori ERG	Teori Harapan	
3	Teori Dua Faktor		

Teori-teori Motivasi

Teori motivasi mulai dikenal pada tahun 1950-an, secara khusus, pada awalnya ada 3 teori motivasi yaitu: teori hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs theory*), teori dua faktor (*two factor theory*), dan teori X dan Y (*theories X and Y*) dan dalam perkembangannya maka banyaklah muncul beberapa teori yang lain.

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori hierarki kebutuhan dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai "*the five hierarchy need*", adapun kelima kebutuhan tersebut akan diuraikan dalam penjelasan dibawah ini.

a. Kebutuhan Fisiologis (*Psychological need*)

Mencakup kebutuhan dasar antara lain kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks dan istirahat.

b. *Kebutuhan Rasa Aman (safety need)*

Mencakup adanya asuransi, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun.

c. *Kebutuhan Sosial (Social need)*

Mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam suatu kelompok tertentu dan persahabatan.

d. *Kebutuhan Harga Diri (Esteem need)*

Mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi; dan faktor penghormatan dari luar misalnya, status, pengakuan dan perhatian.

e. *Kebutuhan Aktualisasi (Need for self actualization)*

Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya dalam mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori dua Faktor

Teori dua faktor pertama sekali dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang berkembang pada tahun 1950-an. Dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian setelah hal itu dapat dipuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggungjawab. Berdasarkan hasil penelitiannya,

Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Faktor kepuasan (*satisfaction*), biasa juga disebut sebagai *motivator factor* atau pemuas (*satisfiers*). Termasuk pada faktor ini adalah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, prestasi (*achievement*), pengakuan (*recongnition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan kemajuan (*advancement*).

Faktor kepuasan (*satisfaction*) atau *motivator factor* dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak dipenuhi. Jadi faktor kepuasan bukanlah merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*)

Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), biasa juga disebut sebagai *hygiene factor* atau pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*). Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan dari faktor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan tidak terpenuhinya faktor-faktor ketidakpuasan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja. Faktor

ketidakpuasan ini biasa juga disebut sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivasi*), karena faktor-faktor yang menimbulkannya bukan dari diri seseorang melainkan dari luar dirinya.

3. Teori X dan Y

Teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh Douglas McGregor pada tahun 1950-an. Dalam teori ini akan dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negatif yang ditandai dengan teori X dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin / pimpinan mengenai sifat manusia didasarkan asumsi-asumsi tersebut, pimpinan menetapkan perilakunya terhadap karyawannya.

Menurut teori X, ada empat asumsi yang dipegang pimpinan adalah sebagai berikut :

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Berbeda dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia, McGregor menjadikan empat pandangan positif, yang disebut Teori Y.

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

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa, Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan order rendah mendominasi individu. Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa pengasumsian teori Y lebih sah dari pada teori X. oleh karena itu ia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan. Dihubungkan dengan teori dua faktor merupakan kelompok yang dapat memuaskan seseorang dalam bekerja di suatu organisasi, atau tergolong pada kelompok *satisfaction*.

Implikasi manajerial dari teori X dan Y dapat diuraikan secara sederhana dalam proses manajemen adalah sebagai berikut:

1. Tetapkan tujuan dan susun rencana untuk mencapainya.
 2. Laksanakan rencana melalui kepemimpinan
 3. Kendalikan dan buatlah penilaian atas hasil yang dicapai dengan membandingkannya dengan standar yang lebih ditetapkan sebelumnya.
4. Teori kebutuhan Mc Clelland (*Mc Clelland's theory of needs*)

Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu :

- 1) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement and Ach*), dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil. Masing-masing individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil, mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian. Individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi yang bias mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak. Mereka lebih menyukai tantangan menyelesaikan sebuah masalah dan menerima tanggung jawab pribadi untuk keberhasilan atau kegagalan dari pada menyerahkan hasil pada kesempatan atau tindakan individu

lain. Mereka menghindari apa yang mereka anggap sebagai tugas yang sangat mudah atau sangat sulit dan lebih menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitan menengah. Mereka senang menentukan tujuan-tujuan yang mengharuskan mereka berjuang.

- 2) Kebutuhan Kekuatan (*need for power : nPow*), kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Kebutuhan kekuatan adalah keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh dan mengendalikan individu lain. Individu dengan *Man-Pow* yang tinggi suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status serta cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan mendapatkan pengaruh atas individu lain dari pada kinerja yang efektif.
- 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation : nAff*), keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab. Individu dengan motif hubungan yang tinggi berjuang untuk persahabatan, lebih menyukai situasi yang kooperatif dari pada situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. (Wilson Bangun, 2012 : 325)

Penulis memilih teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow yang akan dijadikan landasan dalam menjelaskan variable motivasi dalam penelitian ini, karena teori ini - untuk saat ini - sangat sesuai dengan keadaan di tempat penelitian.

2.3 Komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut, Robbins dan Judge (2008:100). Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan (*loyalitas*) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:122), komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk tinggal bersama dengan organisasi.

Tiga komponen utama mengenai komitmen organisasi (Arfan, 2010:55) yaitu:

- 1) *Affective commitment* (komitmen afektif), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.
- 2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut
- 3) *Normative commitment* (komitmen normatif) timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal memang harus dilakukan. Jadi, karyawan tersebut

tinggal di organisasi itu karena ia merasa berkewajiban untuk itu. Sikap komitmen organisasi ditentukan menurut variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal) dan organisasi (desain pekerjaan, nilai organisasi, dukungan, dan gaya kepemimpinan). Bahkan faktor non-organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen selanjutnya, Luthans (2007: 249).

Setiap pendeta memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pendeta yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *affective* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pendeta yang berdasarkan *continuance*. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki oleh pendeta. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pendeta untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari gereja secara intuitif / organisasi

Komitmen organisasi pendeta pada suatu gereja dapat dijadikan sebagai salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan gereja tersebut. Dalam sebuah komitmen terjadi ikatan yang mengarah kepada tujuan yang lebih luas, dalam hal ini tujuan kerohanian.

Jadi dari banyak pendapat dari para ahli, maka penulis menarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menunjukkan

loyalitas, keyakinan, ketertarikan dan arti dari suatu organisasi bagi seseorang pendeta, sampai ia merasa bahwa ia adalah bagian dari organisasi tersebut.

2.4 Kinerja Pendeta

Menurut Irham Fahmi (2012 : 227) Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas ia mengutip pendapat Armstrong & Baron (1998 : 15) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Irham Fahmi mengutip pendapat Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan sekema strategis (*strategic plaining*) suatu organisasi.

Wilson Bangun (2012 : 231) mengatakan bahwa Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja (*Performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Syamsir Torang 2014:74)

Dian Wijayanto (2012 : 158) Kinerja sering kali dikaitkan dengan motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Secara sederhana, kinerja = $f(\text{ability}) \times$

(*motivation*). Namun factor kesempatan (*opportunity*) hendaknya tidak dilupakan. Oleh karena itu, persamaan kinerja menjadi sebagai berikut : $Kinerja = f(ability) \times (motivation) \times (opportunity)$. Armstrong (2006 : 142) mengungkapkan untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan bagi organisasi, maka pihak perusahaan / organisasi harus meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu. Hughes, Ginnett dan Curphy (2012 : 311) Kinerja, di sisi lain berkaitan dengan perilaku ke arah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut.

Syamsir Torang (2014:74) mengutip pendapat Mondy, et. al (1996) mengatakan bahwa ada 5 (lima) indikator dalam menilai kinerja individu dalam organisasi yaitu : 1) *Time standards*, 2) *Productivity standards*, 3) *Cost standards*, 4) *Quality standards* dan 5) *Behavioral standards*. Sedangkan menurut Furtwengler (Mondy : 1996) dalam Syamsir Torang (2014:74) ada 11 (sebelas) indikator dalam penilaian kinerja individu dalam organisasi yaitu: 1. Cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, 2. Kualitas kerja, 3. Kualitas layanan, 4. Nilai pekerjaan, 5. Keterampilan interpersonal, 6. Keinginan untuk sukses, 7. Keterbukaan, 8. Kreativitas , 9. Keterampilan berkomunikasi, 10. Inisiatif, 11. Memiliki perencanaan.

Syamsuddin (2006) dalam Syamsir Torang (2014:75) menemukan 3 (tiga) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja (*Performance*) individu yaitu keterampilan, pengalaman dan kesanggupan. Ia juga mengutip pendapat Pasolong (2008) yang menemukan 8 (delapan) faktor yang mempengaruhi kinerja individu

dalam organisasi yaitu: kompetensi, kemauan, energi, teknologi, kepemimpinan, kompensasi, kejelasan tujuan dan keamanan.

Di sisi lain, ada juga beberapa dimensi yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu : Dimensi; a) Individu (kemampuan, motivasi, dan latar belakang pendidikan), b) psikologis (*attitude* dan *personality*), dan c) organisasi (kepemimpinan, *reward*, dan pembagian peran). Timpe (1992) dalam Syamsir Torang (2014:75) hanya menemukan 2 (dua) dimensi yang berpengaruh terhadap kinerja individu, yaitu: a) dimensi internal (sifat individu, kemampuan dan tipe kerja), dan b) dimensi eksternal (lingkungan sosial seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi).

Untuk mengukur kinerja individu, Torrington and Hall dalam (bachri, 2007) dalam Syamsir Torang (2014:75), menemukan 6 (enam) variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja, yaitu; a) *commitment* yang terdiri dari *attitudinal commitment* (loyalitas untuk mendukung organisasi, kekuatan organisasi, kepercayaan terhadap nilai dan tujuan serta perhatian pada organisasi) – *behavioral commitment* (upaya mencapai tujuan organisasi), dan b) *empowerment* (tanggungjawab dan fasilitas), c) kepemimpinan, d) budaya, e) *flexibility* (keeratan hubungan antara individu dalam organisasi), dan f) proses pembelajaran sebagai cara dalam meningkatkan keabilitas individu.

Selain keenam variabel yang dapat digunakan untuk mengukur pengaruh terhadap kinerja individu dalam organisasi, Mitcell (Bachri, 2007) dalam Syamsir Torang (2014:75) juga menemukan 7 (tujuh) *variable*, yaitu ; a) kualitas kerja , b)

kecakapan, c) ketanggapan, d) kecepatan, e) inisiatif, f) kemampuan dan g) komunikasi.

Dari uraian tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja pendeta itu berhubungan dengan perilaku pendeta yaitu aktifitas pendeta dalam proses instruksional yang berkaitan dengan tanggung jawab dan tugas pendeta, dengan indikator sebagai berikut : (1) Kualitas kerja, (2) Kuantitas kerja, (3) Ketepatan waktu, (4) Kemandirian (5) Hubungan interpersonal