

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Robbins dan Coulter (1999: 458) motivasi adalah kerelaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tadi untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu. Sedang Robbins (2006: 213) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketuntasan individu dalam usaha mencapai sasaran. Meski motivasi umum terkait dengan upaya ke arah sasaran apa saja, tetapi disini sasaran itu adalah tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Tiga unsur dalam definisi motivasi adalah intensitas, arah, dan berlangsung lama. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah unsur yang mendapat perhatian yang paling besar bila berbicara tentang motivasi. Akan tetapi, intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan ke *arah* yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan ke sasaran dan konsisten dengan sasaran organisasi adalah hal yang seharusnya kita usahakan. Pada akhirnya,

motivasi memiliki dimensi *berlangsung lama*. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka (Robbins, 2006:214).

2. Teori Motivasi

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri setiap manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.
2. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: yaitu dorongan untuk menjadi seseorang/ sesuatu sesuai dengan ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Begitu masing-masing kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Dari titik pandang motivasi, teori ini

mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang dipenuhi sepenuhnya, namun kebutuhan tertentu yang telah dipuaskan secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Jadi jika anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, anda perlu memahami sedang berada di anak tangga manakah orang tersebut dan anda harus fokus pada pemenuhan kebutuhan ditingkat atasnya.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri digambarkan sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi dengan secara internal (dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya).

Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan luas, terutama pada para manajer aktif. Ini karena teori tersebut berdasarkan logika yang intuitif dan mudah dipahami. Tetapi sayangnya, secara umum riset tidak mensahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan pembenaran substansiasi empiris, sementara beberapa studi yang berusaha mensahihkan teori itu tidak mendukung teori itu.

Teori-teori lama, terutama teori yang logis secara intuitif, rupanya tetap bertahan. Walaupun teori hierarki kebutuhan dan terminologinya tetap populer di kalangan manajer aktif, prediksi-prediksi itu kurang mendapat dukungan empiris. Lebih spesifik, hanya ada sedikit bukti bahwa struktur kebutuhan itu terorganisasi sepanjang dimensi-dimensi yang dikemukakan Maslow, bahwa kebutuhan yang

terpuaskan akan memotivasi. Atau, bahwa kebutuhan tertentu yang terpuaskan akan mengaktifkan dorongan ke tingkat kebutuhan yang baru.

b. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai dengan Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Robbins (2006:216) Teori X adalah asumsi bahwa karyawan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa agar berprestasi. Sedangkan Teori Y adalah asumsi bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahan-diri. Setelah mengkaji cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya ke para bawahan.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.

4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya Teori Y:

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan melakukan penghargaan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
3. Rata-rata 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 berada dalam posisi manajer.

Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa asumsi Teori Y lebih sahih 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 kerja karyawan.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan akan cenderung bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja dari perusahaannya akan memiliki rasa keterkaitan atau komitmen lebih besar kepada perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas. Dengan demikian beberapa ahli memberikan definisi tentang kepuasan kerja.

Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi yang baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa mereka mendapat imbalan yang sesuai dengan prestasi atau kerja yang mereka hasilkan.

Menurut Robbins (2006: 179) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Sedang menurut Handoko (1993: 193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, serta bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Dari dua pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang keterampilannya.

Jadi kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun perusahaan serta bagi masyarakat secara umum. Oleh karena itu maka menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja dalam suatu perusahaan mutlak merupakan kewajiban dari setiap jajaran pimpinan perusahaan yang bersangkutan.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Diantara teori kepuasan kerja adalah *Two-factor theory* dan *Value theory*.

a. Two-Factor Theory

Menurut Robbins dan Judge (2008:227) teori dua faktor adalah teori yang menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Teori dua faktor juga disebut teori motivasi *hygiene* yang dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Dengan keyakinan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan, Herzberg menyelidiki pertanyaan tersebut, “Apa yang diinginkan individu dari pekerjaan-pekerjaan mereka?” Ia meminta individu untuk mendeskripsikan, secara mendetail, situasi-situasi di mana mereka merasa luar biasa baik atau buruk dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Respon-respon ini kemudian ditabulasi dan dikategorikan.

Dari respons-respons yang dikategorikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban-jawaban yang diberi oleh individu ketika mereka merasa baik dengan pekerjaan-pekerjaan mereka secara signifikan dari jawaban-jawaban yang diberikan ketika mereka merasa buruk. Faktor-faktor intrinsik, seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian tampaknya berhubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa baik dengan pekerjaan mereka cenderung menghubungkan faktor-faktor ini dengan diri mereka sendiri. Namun, responden-responden yang tidak puas cenderung menyebut faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi-kondisi kerja.

Menurut Herzberg dalam Robbins dan Judge (2008:227) data tersebut menunjukkan bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang pada umumnya kita ketahui. Menghilangkan karakteristik-karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan belum tentu membuat pekerjaan tersebut memuaskan. Herzberg mengemukakan bahwa penemuannya menunjukkan adanya kesatuan rangkap: Lawan dari “Kepuasan” adalah “Bukan Kepuasan”, dan lawan dari “Ketidakpuasan” adalah “Bukan Ketidakpuasan”.

Selain itu 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. Sebagai hasilnya, kondisi-kondisi yang melingkungi pekerjaan seperti kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan digolongkan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor higien (*hygiene factor*).

Selanjutnya Wibowo (2007:302) juga menerangkan teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variable yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygien* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting untuk diselidiki karna terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan pegawai, perusahaan atau organisasi dan masyarakat. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Hasibuan (2005:203) sebagai berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan kerja 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. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

C. Perilaku Individu

Perbedaan individu diutamakan dalam ilmu manajemen dan perilaku organisasi karena sebuah alasan penting. Perbedaan individu memiliki dampak langsung terhadap perilaku. Setiap orang merupakan pribadi yang unik berkat latar belakang mereka, karakteristik individual, kebutuhan dan cara mereka memandang dunia dan individu lain. Orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda. Orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respons yang berbeda terhadap perintah. Orang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan konsumen. Dengan jutaan cara yang berbeda, perbedaan individu membentuk perilaku organisasi, dan pada akhirnya, keberhasilan individu dan organisasi. Perbedaan individu misalnya, membantu menjelaskan mengapa beberapa orang bersedia menerima perubahan dan beberapa lainnya merasa takut terhadap perubahan. Juga mengapa beberapa karyawan hanya produktif jika mereka diawasi dengan ketat, sedangkan yang lain justru lebih produktif jika mereka tidak diawasi. Atau mengapa beberapa pekerja mempelajari tugas baru lebih efektif dari yang lainnya. Semua aktivitas organisasi selalu dipengaruhi oleh perbedaan individu.

1. Kemampuan

Menurut Robbin & Judge (2008: 57) kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Setiap

individu memiliki kekuatan dan kelemahan dalam kemampuan yang membuatnya relatif unggul atau kurang unggul dibandingkan individu lain dalam melakukan tugas atau aktivitas tertentu. Dari sudut pandang manajemen, masalah bukan pada apakah setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda. Tetapi isunya adalah mengetahui bagaimana setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dan memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik. Kemampuan keseluruhan individu terdiri atas dua kelompok factor: intelektual dan fisik.

2. Kemampuan Intelektual

Menurut Robbin & Judge (2008: 57) kemampuan intelektual adalah kemampuan yang digunakan untuk melakukan berbagai macam aktivitas mental, seperti berfikir, menalar dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu cerdas biasanya mendapatkan lebih banyak uang dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Individu cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok.

3. Kemampuan Fisik

Menurut Robbin & Judge (2008: 57) kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Pada tingkat yang sama dimana kemampuan intelektual memainkan sebuah peran yang lebih besar dalam pekerjaan kompleks dengan tuntutan kebutuhan pemrosesan informasi, kemampuan fisik tertentu

bermakna penting bagi keberhasilan pekerjaan yang kurang membutuhkan keterampilan dan lebih terstandar. Misalnya, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki, atau bakat-bakat serupa yang menumbuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik seorang karyawan.

4. Kesesuaian Kemampuan dan Pekerjaan

Kita telah mengetahui bahwa pekerjaan menuntut hal yang berbeda-beda dari setiap individu dan setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Dengan demikian, kinerja karyawan akan meningkat bila terdapat kesesuaian antara kemampuan dan pekerjaan yang tinggi.

Kemampuan intelektual atau fisik tertentu yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan memadai bergantung pada persyaratan kemampuan dari pekerjaan tersebut. Sebagai contoh, pilot pesawat terbang membutuhkan kemampuan visualisasi spasial yang kuat, pekerja konstruksi di tempat yang tinggi membutuhkan keseimbangan, dan jurnalis dengan kemampuan penalaran yang rendah akan mungkin memperoleh kesulitan dalam memenuhi standar kinerja pekerjaan minimum.

5. Karakteristik-Karakteristik Biografis

Karakteristik-karakteristik biografis merupakan karakteristik perseorangan seperti usia, gender dan tingkat pendidikan yang diperoleh secara mudah dan objektif dari arsip pribadi seseorang diantaranya sebaga berikut:

- Usia

Robbin & Judge (2008: 65) menerangkan bahwa terdapat kepercayaan luas bahwa produktivitas menurun seiring dengan bertambahnya usia. Sering diasumsikan bahwa keterampilan seorang individu khususnya kecepatan, kelincahan, kekuatan dan koordinasi berkurang seiring waktu dan bahwa kebosanan secara berkepanjangan dan kurangnya stimulasi intelektual terhadap pekerjaan berkontribusi terhadap produktifitas yang menurun. Tuntutan bagi sebagian pekerjaan dengan persyaratan tenaga kerja manual yang berat, tidaklah cukup ekstrim sehingga penurunan dalam keterampilan fisik yang berkaitan dengan usia memiliki dampak pada produktivitas; atau, jika terdapat sedikit penurunan yang dikarenakan usia, hal tersebut akan tergantikan oleh keuntungan yang didapatkan oleh pengalaman.

➤ Jenis Kelamin (Gender)

Satu masalah yang tampak memang berbeda dalam hal gender, khususnya saat karyawan memiliki anak yang masih dalam asuhan orang tua. Ibu yang bekerja kemungkinan lebih memilih jadwal kerja paruh waktu yang fleksibel dan *telecommuting* sebagai cara untuk mengakomodasi tanggung jawab keluarga mereka.

➤ Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan salah satu tolak ukur seseorang dalam menyesuaikan pekerjaan yang ingin dijalani. Seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi tentunya mengharapkan pekerjaan yang lebih baik yang sesuai dengan

tingkat pendidikannya. Sebaliknya orang yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah akan menyesuaikan pekerjaan yang tidak banya menuntut kecerdasan dan keterampilan yang tinggi. Sehingga mereka lebih memilih pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang lebih standar yaitu pekerjaan yang lebih mengutamakan kemampuan fisik.

D. *Job Characteristic Model (JCM)*

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2008: 268) model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) adalah suatu pendekatan terhadap pemerayaan jabatan (*job enrichment*) yang dispesifikasikan kedalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu keragaman ketrampilan (*skill variety*), jati diri dari tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*). Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan.

Dengan memberi kebebasan pada karyawan dalam menangani tugas-tugasnya akan membuat seorang karyawan mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi. Kelima

karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, pindah kerja dan kerusakan yang disengaja.

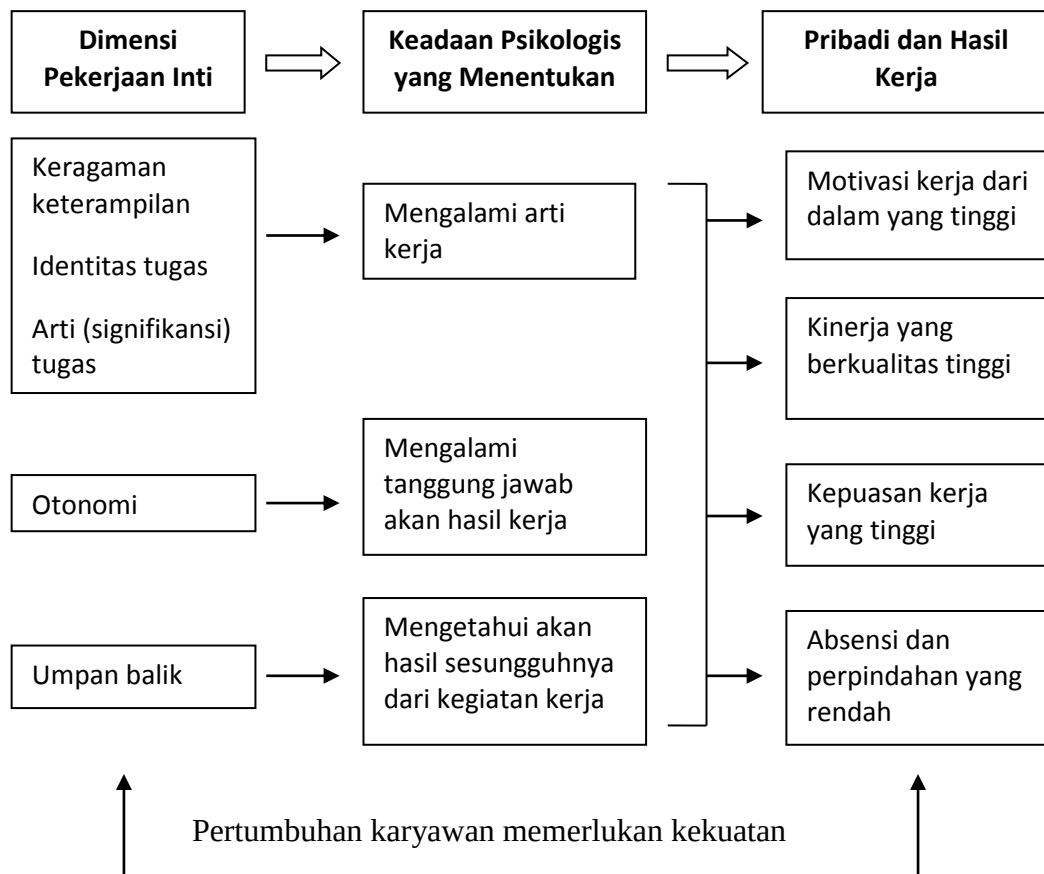
Dalam konsep JCM, setiap pekerjaan dapat dirumuskan dari segi lima dimensi inti, sebagai berikut:

- a. Keragaman keterampilan, tingkat sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan serangkaian kegiatan agar karyawan dapat menggunakan sejumlah keterampilan yang berbeda.
- b. Identitas tugas, derajat sejauh mana suatu pekerjaan menuntut suatu penyelesaian suatu keseluruhan potongan kerja yang dapat diidentifikasi.
- c. Signifikansi tugas, derajat sejauh mana suatu pekerjaan mempunyai dampak besar terhadap kehidupan atau pekerjaan orang-orang lain.
- d. Otonomi, derajat sejauh mana suatu pekerjaan memberi suatu kebebasan berarti, kemandirian, dan keleluasaan kepada seseorang dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur-prosedur yang digunakan untuk melaksanakannya.
- e. Umpan balik, tingkat sejauh mana pelaksanaan kegiatan-kegiatan kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan menyebabkan orang tersebut mendapat informasi yang langsung dan jelas mengenai efektivitas kinerjanya.

Menurut Robbins & Coulter (1999: 465) pada program JCM ini, ketiga dimensi pertama itu yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas bergabung untuk menciptakan pekerjaan yang bermanfaat. Apa yang dimaksudkan ialah bahwa seandainya ketiga ciri ini ada dalam suatu pekerjaan, kita dapat meramalkan bahwa orang tersebut akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang penting, berharga, dan pantas dikerjakan. Perhatikan pula bahwa pekerjaan-pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberi pelaksana pekerjaan itu suatu perasaan tanggung jawab pribadi atas hasil-hasilnya sehingga ia akan memiliki perasaan puas akan pekerjaannya. Maka seandainya suatu pekerjaan memberi umpan balik, karyawan itu akan tahu seberapa efektifnya dia bekerja.

Menurut Robbins & Coulter (1999: 466) Dari sudut pandang motivasi, JCM mengemukakan bahwa imbalan-imbalan intrinsik (internal) diperoleh manakala seorang karyawan belajar (mengetahui akan hasil-hasil melalui umpan balik) bahwa dia secara pribadi (mengalami tanggung jawab melalui otonomi kerja) telah bekerja dengan baik dalam sebuah tugas yang dianggapnya penting (mengalami makna melalui keragaman keterampilan, identitas tugas, dan/atau signifikansi tugas). Semakin ketiga kondisi ini mengkarakteristikan pekerjaan, semakin besar motivasi kinerja dan kepuasan karyawan, dan semakin rendah ketidakhadiran dan kemungkinannya untuk mengundurkan diri.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat penggambaran *Job Characteristics Model* dalam Bagan 2.2 *The Job Characteristics Model*, sebagai berikut:



Sumber: Robbin dan Judge (2008:270)

D. Memotivasi Karyawan Berketerampilan Rendah

Salah satu masalah motivasi yang paling menantang dalam industri adalah bagaimana caranya memotivasi yang mendapat gaji rendah dan yang mempunyai sedikit peluang untuk benar-benar meningkatkan upah mereka, baik dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau melalui promosi. Jabatan-jabatan ini khususnya diisi oleh orang yang memiliki keterampilan dan pendidikan terbatas, serta tingkat upah yang sedikit di atas upah minimum.

Menurut Robbins (2006: 287) untuk mengatasi masalah seperti ini dapat dilakukan melalui pendekatan tradisional untuk memotivasi orang-orang seperti ini berfokus pada memberikan pekerjaan yang lebih luwes sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Selain itu berilah sedikit perhatian dan penghargaan atas hasil kerja karyawan yang baik dan bila perlu berilah sedikit insentif tambahan atas prestasi kerja mereka, agar mereka termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja. Namun jika cara ini masih belum bisa mengatasi masalah ini secara efektif, agaknya hal ini bisa diimbangi dengan perluasan jaringan perekrutan, yang membuat pekerjaan-pekerjaan ini menjadi lebih menarik, dan menaikkan upah.

E. Memotivasi Karyawan Melakukan Tugas yang Terus Berulang

Rasa bosan dan stres dapat dialami oleh para karyawan yang melakukan pekerjaan pekerjaan baku yang terus-menerus berulang. Memotivasi individu dalam pekerjaan-pekerjaan ini dapat dipermudah melalui seleksi yang hati-hati. Menurut Robbins (2006:288) setiap orang berada dalam toleransi mereka terhadap ambiguitas. Banyak orang lebih menyukai pekerjaan yang memiliki jumlah keragaman dan variasi yang minimal. Orang-orang tersebut lebih cocok dengan pekerjaan-pekerjaan baku dari pada orang-orang yang memiliki kebutuhan yang kuat akan pertumbuhan dan otonomi. Pekerjaan baku hendaknya menjadi yang pertama-tama dipikirkan pada otomatisasi. Ini membantu menjelaskan motivasi manajemen untuk menempatkan ATM di bank-bank, mesin soda swalayan di restoran siap saji, dan kios *check-in* swalayan di bandara.

Banyak pekerjaan baku, khususnya di sektor manufaktur, dibayar tinggi. Ini membuatnya relatif mudah untuk mengisi lowongan. Meski upah yang tinggi dapat mempermudah masalah perekrutan dan mengurangi keluar masuknya karyawan, namun itu belum tentu menghasilkan pekerjaan yang bermotivasi tinggi. Dalam kenyataannya, ada pekerjaan-pekerjaan yang memang tidak akan berubah menjadi lebih menantang dan menarik untuk bisa dirancang ulang. Beberapa tugas, misalnya, justru jauh efisien dilakukan dalam lini perakitan daripada dalam tim. Ini menyisakan pilihan-pilihan yang terbatas. Kita mungkin tidak mampu berbuat lebih banyak daripada sekadar mencoba untuk membuat situasi yang buruk menjadi dapat ditolerir dengan menciptakan iklim kerja yang lebih menyenangkan. Ini mungkin mencakup penyediaan lingkungan kerja yang bersih dan menarik, waktu istirahat kerja yang cukup, peluang untuk sosialisasi dengan rekan-rekan kerja selama istirahat, dan para penyelia yang memiliki empati.

F. Pekerja/ Buruh di Sektor Informal

1. Pengertian Pekerja/ Buruh

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan pengertian tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Sedangkan pengertian pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain. Dalam hal ini upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau

pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

2. Sektor Informal

Nitisusastro (2010: 15) menjelaskan bahwa sektor informal adalah semua kegiatan usaha yang tidak memiliki ikatan-ikatan organisatoris secara formal kelembagaan, seperti mereka yang bekerja dikantor-kantor pemerintah, di badan usaha milik negara, diperusahaan multinasional dan perusahaan besar lainnya atau tidak serupa dengan organisasi perkantoran. Keberadaan dan kiprah sektor informal ini sangat penting. Penyebab utama karena kebutuhan dan keinginan masyarakat konsumen yang demikian banyak, demikian beragam, dan senantiasa berubah dan tidak mungkin dikerjakan dan dijalankan sepenuhnya oleh sektor formal. Demikian juga dengan komposisi kelas sosial ekonomi masyarakat yang didalam pandangan konsep pemasaran menjadi segmen-segmen juga tidak mungkin dapat dipenuhi oleh sektor formal. Pada segmen-segmen tertentu hanya dapat dipenuhi dan dijawab oleh sektor informal. Apabila usaha informal diidentikan dengan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), agaknya tidak terlalu menyimpang dengan kondisi yang sebenarnya yang ada dewasa ini.

1. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

a. Pengertian Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Menurut UU RI No.9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil yang dimaksudkan dengan usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan

memenuhi kriteria kekayaan bersih atau penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang. Sedangkan pengertian usaha menengah menurut Undang-Undang RI Nomor 9 Tahun 1995 adalah kegiatan ekonomi rakyat yang mempunyai kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari pada kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan usaha kecil.

b. Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Kriteria usaha mikro menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomer 12/PMK.06/2005 adalah sebagai berikut:

1. Memiliki hasil penjualan tahunan (omset) paling banyak Rp 100 juta.
2. Milik Warga Negara Indonesia (WNI)
3. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan lain.
4. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum, termasuk LKM (Lembaga Keuangan Mikro), Koperasi dan BMT (Baitul Mal Tanwil).

Sedangkan kriteria Usaha Kecil sebagaimana telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan (omset) paling banyak Rp 1 milyar.
3. Milik Warga Negara Indonesia (WNI).

4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan lain.
5. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum, termasuk LKM (Lembaga Keuangan Mikro), Koperasi dan BMT (Baitul Mal Tanwil).

Kriteria Usaha Menengah sebagaimana diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 10 Tahun 1999 Tentang Pemberdayaan Usaha Menengah adalah:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 200 juta, sampai dengan paling banyak Rp 10 milyar tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
2. Milik Warga Negara Indonesia (WNI).
3. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan lain.
4. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum, termasuk LKM (Lembaga Keuangan Mikro), Koperasi dan BMT (Baitul Mal Tanwil).

G. Serikat Pekerja

Hak dan kewajiban pekerja atau buruh telah diatur dan dilindungi oleh Undang-Undang salah satunya yaitu hak untuk berserikat atau membentuk serikat kerja. Serikat pekerja ini dibentuk guna melindungi hak-hak pekerja/buruh jika mendapat perlakuan yang kurang adil atau terdapat kebijakan-kebijakan dari pemerintah atau pihak perusahaan yang merugikan pekerja/buruh. Pengertian

serikat buruh sendiri menurut Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Kesejahteraan pekerja atau kesejahteraan buruh sendiri menurut Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

H. Kerangka Pemikiran

Robbin dan Judge (22008:107) telah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Definisi ini benar-benar merupakan sebuah definisi yang sangat luas. Namun, ini melekat pada konsep tersebut. Ingat pekerjaan seseorang lebih dari sekedar aktivitas mengatur kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai sebuah truk. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acap kali kurang ideal dan lain-lain. Ini berarti bahwa penilaian seseorang karyawan tentang seberapa ia puas atau tidak

puas dengan pekerjaan merupakan penyajian yang rumit dari sebuah elemen pekerjaan yang berlainan. Hal inilah yang ingin coba peneliti ketahui tentang kepuasan kerja buruh perusahaan genting di Desa Kalirejo Lampung Tengah.

Dalam hal ini peneliti mencoba melakukan evaluasi tentang kepuasan kerja buruh dengan menggunakan pendekatan *job characteristics model* untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja para buruh perusahaan genting di Desa Kalirejo Lampung Tengah.

Melalui pendekatan *job characteristics model*, pekerjaan dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan utama, diantaranya:

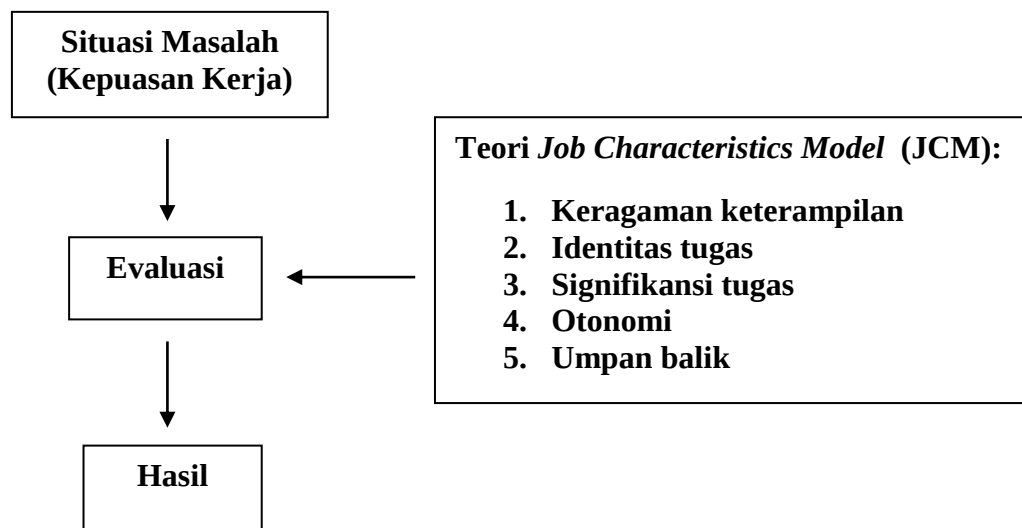
1. Keragaman keterampilan, tingkat sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan serangkaian kegiatan agar karyawan dapat menggunakan sejumlah keterampilan yang berbeda.
2. Identitas tugas, derajat sejauh mana suatu pekerjaan menuntut suatu penyelesaian suatu keseluruhan potongan kerja yang dapat diidentifikasi.
3. Signifikansi tugas, derajat sejauh mana suatu pekerjaan mempunyai dampak besar terhadap kehidupan atau pekerjaan orang-orang lain.
4. Otonomi, derajat sejauh mana suatu pekerjaan memberi suatu kebebasan berarti, kemandirian, dan keleluasaan kepada seseorang dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur-prosedur yang digunakan untuk melaksanakannya.
5. Umpan balik, tingkat sejauh mana pelaksanaan kegiatan-kegiatan kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan menyebabkan orang tersebut mendapat informasi yang langsung dan jelas mengenai efektivitas kinerjanya.

Kelima dimensi atau karakter dasar pekerjaan di atas selanjutnya dapat dipergunakan untuk memprediksikan bagaimana seseorang memandang pekerjaannya, yaitu dengan menghubungkan karakter-karakter itu dengan kondisi psikologis kritis.

Apabila karakter pertama, ke dua dan ke tiga terdapat dalam suatu pekerjaan, maka individu yang melaksanakan pekerjaan itu akan mengalami perasaan berarti (*meaningful*), selanjutnya karakter ke empat akan mendorong perasaan tanggung jawab pada pelaksananya, sedangkan karakter ke lima memberikan pengetahuan tentang hasil pekerjaan yang dilaksanakan. Semakin besar ketiga kondisi ini ada dalam suatu pekerjaan, maka semakin besar motivasi, kinerja dan kepuasan kerja dan semakin rendahnya tingkat ketidakhadiran (*absenteism*) individu pelaksananya.

Dengan menggunakan pendekatan *job characteristics model* tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran tentang bagaimana kepuasan kerja buruh pada perusahaan genting di Desa Kalirejo Lampung Tengah. Apakah para buruh tersebut telah merasakan kepuasan kerja atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Secara garis besar, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada bagan kerangka pemikiran berikut ini:



Gambar 2.3 Bagan Kerangka Pemikiran