

BAB II

PENYUSUNAN DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Motivasi Kerja Karyawan

Semua perilaku yang dilakukan oleh manusia merupakan rangkaian aktivitas yang berawal dari motivasi untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yaitu dari kata “*movere*” yang berarti menggerakkan (*to Move*).¹ Kata dasar motivasi itu sendiri adalah motif (*motive*) yang diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, atau daya penggerak dari dalam diri untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan.²

Abraham Sperling yang dikutip A. A. Anwar Prabu Mangkunegara mengartikan istilah motif yaitu “*motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”.³ Diartikan secara bebas motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

¹ J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), p. 1

² Yumna Rasyid, *Parameter, Jurnal Ilmu Pendidikan, Peranan Motivasi Berprestasi dan kemampuan Gramatika terhadap Kemampuan Menulis dalam Bahasa Arab*, (Jakarta: 2000), p. 51

³ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Jakarta : PT. Remaja Rosdakarya, 2005), p. 93

Dapat disimpulkan bahwa motif merupakan dorongan atau alasan seseorang untuk melakukan sesuatu yang mengarah pada tujuan tertentu. Motivasi seseorang bergantung pada kuat lemahnya motif yang diarahkan pada tujuan. Motif merupakan awal terbentuknya perilaku yang merupakan dorongan utama manusia dalam melakukan aktivitas.

Atkinson yang dikutip oleh Sahlan Asnawi memandang motif sebagai “suatu dorongan yang membuat seseorang berusaha kuat untuk mencapai tujuan yang diinginkannya”.⁴ Tujuan yang dirasakan paling kuatlah yang akan menggerakkan aktivitasnya, sedangkan tujuan yang telah tercapai akan menurun daya dorongnya dan biasanya tidak memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan guna memenuhinya.

Menurut Moekijat yang dikutip oleh Malayu S. P. Hasibuan, “motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu”.⁵ Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sesuatu.

Dalam suatu perbuatan, tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung secara bersama. Misalnya, seseorang karyawan bekerja giat tidak hanya menginginkan kenaikan pangkat tetapi juga pujian dan upah yang lebih tinggi. Motif tersebut bisa berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingan pada saat tertentu dan berbeda pada setiap individu walaupun

⁴ Sahlan Asnawi, *Teori Motivasi dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Studia Press, 2002), p. 17

⁵ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), p. 218

melakukan pekerjaan yang sama. Motif dan dorongan yang sangat kuat tersebut terkadang berada di bawah kesadarannya sehingga terkadang individu tidak bisa memahaminya.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan motif adalah dorongan yang menggerakkan individu untuk berbuat sesuatu. Motif yang ada pada individu dapat berbeda satu dengan yang lain, bergantung pada kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapainya pada suatu tertentu.

Pengertian motivasi menurut Pandji Anoraga adalah “hal/sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu”.⁶ Motivasi ini dapat berupa motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang timbul dari dalam diri individu dan motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang timbul dari luar individu.

Sedangkan menurut Richard L. Daft, “motivasi (*motivation*) mengacu pada dorongan, baik dari dalam atau dari luar dari seseorang yang memunculkan antusiasme dan kegigihan untuk melakukan tindakan tertentu”.⁷

Melengkapi pernyataan di atas Stephen P. Robbins mengatakan bahwa “motivasi adalah kerelaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan organisasi, yang dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tadi untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu”.⁸

Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan motivasi merupakan pendorong individu dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuannya. Setiap individu mempunyai tingkat kebutuhan yang berbeda

⁶ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta 2004), p. 160

⁷ Richard L. Daft, *Manajemen*, Alih Bahasa oleh Emil Salim dan Imam karmawan, (Jakarta: Erlangga, 2002), p. 91

⁸ Stephen P. Robbins dan Mary Couller, *Manajemen*, Jilid 2, Edisi Keenam, (Jakarta: Prenhallindo 1999), p. 458

yang senantiasa diupayakan untuk dipenuhi. Guna memenuhi kebutuhannya, individu biasanya akan termotivasi dan melakukan aktivitas untuk hal tersebut.

Pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para ahli cukup beragam, walaupun pendapat yang dikemukakan berbeda-beda secara bahasa namun pada prinsipnya sama.

Menurut Merle J. Moskowitz yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan menyatakan bahwa: *“Motivation is usually defined the initiatif and direction of behavior and the study of maotivation is in effect the study of cource of behavior”*.⁹ Diartikan secara bebas, motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan tingkah laku.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, “Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan”.¹⁰ Motivasilah yang berperan sebagai penggerak individu untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Hal yang senada juga dikemukakan oleh T. Hani Handoko bahwa “motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia”.¹¹

Selain itu, pendapat lain mengenai motivasi juga disampaikan Francis Tantri yang mengemukakan bahwa: “motivasi adalah keinginan yang terdapat

⁹ Malayu S. P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), p. 96

¹⁰ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Buku 1, Edisi Pertama, (Jakarta: Salemba Empat: 2001), p.89

¹¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi kedua, (Yogyakarta: BPFE, 2003), p. 251

pada diri seseorang atau individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan”.¹²

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan motivasi ialah perilaku yang disebabkan oleh dorongan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan. Motivasi tersebut berkaitan erat dengan kepuasan serta kinerja yang ditampilkan oleh individu

Kebutuhan merupakan alasan utama yang memotivasi individu untuk bekerja. Di dalam perusahaan, karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik selain untuk mencapai tujuan organisasi, juga untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Seperti yang dikemukakan oleh Sumadi Suryabrata yang dikutip oleh Djaali, menyatakan bahwa: “motivasi suatu keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan”.¹³

Menurut Mc. Donald yang dikutip oleh Oemar Hamalik menjelaskan bahwa: “*Motivation is an energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reaction*”.¹⁴ Diartikan secara bebas motivasi adalah perubahan energi dalam diri atau pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo. “motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang

¹² Francis Tantri, *Jurnal Manajemen Transportasi, Motivasi kerja awak pesawat*, (PT. Merpati Nusantara Airlines: 2003), p. 41

¹³ Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: PPS UNJ, 2000), p. 130

¹⁴ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), p. 158

tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan”.¹⁵ Sedangkan menurut Manulang “motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja”.¹⁶

Oleh sebab itu, motivasi kerja sering disebut sebagai pendorong semangat kerja. Kuat lemahnya motivasi seseorang dalam bekerja turut menentukan besar kecilnya prestasi kerja yang dicapai.

Ditambahkan pula oleh Malayu S.P Hasibuan, “motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.¹⁷

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas, motivasi kerja dapat dikatakan sebagai hal yang dapat menimbulkan semangat dan dorongan dalam bekerja sehingga pekerja mau melakukan upaya secara maksimal untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Wayne F Cascio yang dikutip oleh Husein Umar mendefinisikan motivasi sebagai: “*A force that result from an individual's desire tosatisfy their needs (e.g. hunger, thirst and social approval)*”.¹⁸ Diartikan secara bebas motivasi adalah sebuah kekuatan yang berasal dari keinginan individu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka (seperti lapar, haus dan pengakuan sosial).

Melengkapi pendapat di atas, Hamzah B. Uno menyatakan bahwa: “Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja

¹⁵ B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), p. 268

¹⁶ Marihot Amh Manullang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), p.166

¹⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), p. 143

¹⁸ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1999),p. 37

seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan”.¹⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan dalam bekerja di gerakkan oleh keinginan untuk memuaskan kebutuhan. Oleh karena itu, imbalan (*reward*) yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan karyawan secara otomatis akan meningkatkan motivasi dalam bekerja. Prinsip yang paling utama adalah manusia atau individu hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkannya untuk dilakukan.

Berdasarkan prinsip tersebut, dapat dikemukakan pula bahwa perilaku individu dalam bekerja biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu. Terdapat beberapa teori motivasi yang dapat diimplementasikan di lingkungan perusahaan. Menurut Pandji Anoraga Teori-teori tersebut adalah sebagai berikut:

1. Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow
2. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg
3. Teori kebutuhan dari David Mc. Clelland
4. Teori ERG Alferder.²⁰

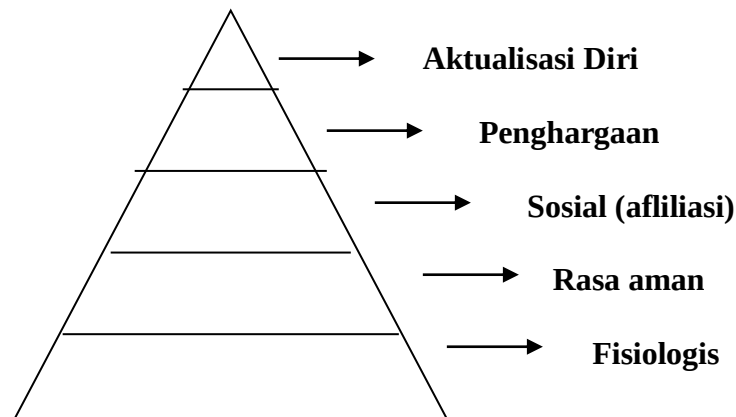
Menurut Maslow yang dikutip oleh Siswanto bahwa, kebutuhan-kebutuhan teori motivasi individu dapat disusun dalam hierarki yang digolongkan dalam lima tingkatan. Adapun kelima tingkatan tersebut ialah:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
2. Kebutuhan keselamatan atau keamanan (*safety or security need*)
3. Kebutuhan sosial atau afiliasi (*social or affiliation needs*)
4. Kebutuhan penghargaan atau rekonisi (*esteemor recognition needs*)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*).²¹

¹⁹ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis dibidang Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), p. 71

²⁰ Pandji Anoraga, *Op.cit*, p. 161

²¹ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), p. 128

Gambar II.1**Hierarki Kebutuhan Maslow**

Sumber: Jeff Madura, Penerjemah Ali Akbar Yulianto dan Krista, *Pengantar Bisnis*, Edisi Keempat, (Jakarta: Salemba Empat, 2007)

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan tersebut menurut Maslow, bila kebutuhan tingkat pertama terpenuhi, kebutuhan tingkat berikutnya menjadi dominan. Begitu seterusnya secara hierarki. Kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan fisik seperti sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer dan telah ada sejak individu lahir.

Kebutuhan yang berada pada tingkat kedua yakni kebutuhan akan rasa aman dari segala gangguan dan ancaman. Jika dikaitkan dengan kerja, maka rasa aman ini merupakan yang dirasakan karyawan sewaktu bekerja. Selain itu juga perasaan aman akan harta yang ditinggalkan sewaktu bekerja.

Manusia merupakan makhluk sosial, oleh karena itu kebutuhan sosial atau afiliasi juga menjadi kebutuhan yang amat penting dan berada pada tingkat ketiga dalam teori hierarki Maslow. Kebutuhan sosial ini mencakup kebutuhan akan

perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, keanggotaan kelompok dan persahabatan.

Kebutuhan yang keempat yaitu kebutuhan akan harga diri yang berhubungan dengan status dan kebutuhan akan prestasi. Termasuk didalamnya adalah harga diri, kemandirian, keberhasilan, dan pengakuan.

Jadi keempat kebutuhan tersebut telah terpenuhi, maka individu akan beralih untuk mencapai kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu kemampuan berkembang, mencapai sesuatu dan kemampuan untuk mencukupi diri sendiri.

Teori selanjutnya yaitu dari Frederick Herzberg yang memilah teori Maslow menjadi dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia. Dua faktor tersebut ialah “faktor pemeliharaan dan faktor yang memotivasi seseorang”.²² Faktor pemeliharaan merupakan kondisi ekstrensik dari karyawan yang akan menimbulkan ketidakpuasan dan motivator merupakan faktor yang menggerakkan tingkah laku.

Menurut Teori Frederick Herberg yang dikutip oleh Marihot Amh Manullang, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik. yang terdiri dari:

1. Keberhasilan Pelaksanaan (*achievement*)
2. Pengakuan (*recognition*)
3. Pekerjaan itu Sendiri (*the work it self*)
4. Tanggung Jawab (*responsibilities*)
5. Pengembangan (*advencement*).²³

²² Pandji Anoraga, *Loc. cit.* p. 161.

²³ Marihot Amh Manullang, *Op. cit.* p. 178

Keberhasilan pelaksanaan (*Achievement*) yaitu karyawan yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan. dan pimpinan menyatakan keberhasilan dalam pelaksanaan tugas tersebut. Sedangkan pengakuan (*recognition*) merupakan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat berupa langsung menyatakan keberhasilan ditempat kerja, memberi surat penghargaan, memberi medali atau memberi kenaikan gaji.

Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) yaitu pimpinan membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga karyawan mengerti akan pekerjaan yang dilakukannya dan menghindari kebosanan dalam pekerjaannya. Sedangkan Tanggung jawab (*Responsibilities*) yaitu memberikan tanggung jawab sepenuhnya terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Pengembangan (*advacement*) yaitu pemberian pelatihan atau mengikuti pendidikan untuk karyawan agar dapat mengembangkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

Dalam buku manajemen untuk bisnis yang kompetitif karangan Hadari Nawawi dijelaskan lebih lanjut mengenai teori 2 faktor dari Fredrick Herzberg, yaitu:

- a. Sesuatu yang dapat memotivator (*motivator*) antara lain kebutuhan prestasi, pengakuan/penghargaan, tanggung jawab, memperoleh kemajuan dalam bekerja khususnya promosi dan pekerjaan itu sendiri. Hal ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.
- b. Kesehatan dan lingkungan kerja (*Hygiene factors*) antara lain berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, Supervisi teknik, kondisi kerja, kebijakan perusahaan dan proses administrasi di

perusahaan. Hal ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.²⁴

Sedangkan teori dari David McClelland yang dikutip oleh Ignasius Wursanto membagi kebutuhan menjadi 3 macam yaitu:

1. Kebutuhan akan berprestasi (*needs for achievements*)
2. Kebutuhan akan Persatuan atau afiliasi (*needs for affiliation*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*).²⁵

Kebutuhan yang mendesak akan memotivasi karyawan untuk melakukan kegiatan. Jika kebutuhan akan prestasinya mendesak, maka karyawan berusaha menetapkan suatu tujuan yang penuh tantangan dan dapat dicapainya, meningkatkan prestasi kerja dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan kerja tersebut. Jika kebutuhan kekuasaannya lebih tinggi maka karyawan akan berusaha mempengaruhi dan mengendalikan orang lain, mencari posisi pimpinan dan tampil di muka umum, sedangkan jika kebutuhan afiliasinya yang mendesak maka karyawan akan berusaha membina hubungan yang menyenangkan dan saling pengertian dengan sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan.

Selain teori-teori kebutuhan yang telah dikemukakan di atas, terdapat pula beberapa teori kebutuhan dari para ahli yang lain. Salah satunya adalah teori ERG yang diusulkan oleh Clayton Alderfer. Clayton Alderfer yang dikutip oleh Mamduh M. Hanafi menyingkat lima kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan, yaitu:

1. *Existence (E)*
2. *Relatedness (R)*
3. *Growth (G)*.²⁶

²⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cetakan kedua, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), p. 354

²⁵ Ignasius Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Edisi kedua, (Yogyakarta: Andi, 2005), p. 306

Kebutuhan (*eksistensi*) berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis seperti makan, minum, gaji, kondisi kerja. Kebutuhan interaksi (*relatedness*) berasal dari kebutuhan berhubungan dengan orang lain, keluarga, atasan, bawahan, teman, atau bahkan musuh. Kebutuhan pertumbuhan (*growth*) mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau lebih produktif.

Menurut teori kebutuhan model Edwards yang dikutip oleh Malayu S. P. Hasibuan, mengklarifikasikan kebutuhan-kebutuhan yang dapat mempengaruhi motivasi individu menjadi 15 kebutuhan yaitu:

1. *Achievement*
2. *Deference*
3. *Order*
4. *Exhibition*
5. *Autonomy*
6. *Affiliation*
7. *Intraception*
8. *Succorance*
9. *Dominance*
10. *Abasement*
11. *Nurturance*
12. *Change*
13. *Edurance*
14. *Heterosexuality*
15. *Aggresion*.²⁷

Kebutuhan *achievement* yaitu kebutuhan untuk berbuat lebih baik dari orang lain, yang mendorong individu untuk menyelesaikan tugas lebih sukses, untuk mencapai prestasi yang tinggi. Sedangkan kebutuhan *deference* merupakan kebutuhan untuk mengikuti pendapat orang lain, mengikuti petunjuk yang diberikan serta menyesuaikan diri dengan adat kebiasaan dan kebutuhan *order*

²⁶ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, Edisi Revisi, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2003), p. 311

²⁷ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Op,cit, p.163

ialah kebutuhan untuk membuat rencana secara teratur dan berhubungan dengan kerapian.

Kebutuhan yang keempat yaitu *exhibition* merupakan kebutuhan untuk menarik perhatian orang lain dan berusaha untuk menarik pusat perhatian. Selanjutnya *autinomy* adalah kebutuhan untuk mandiri dan *affiliation* yaitu kebutuhan untuk menjalin persahabatan dengan orang lain, berpartisipasi dalam kelompoknya serta setia terhadap teman. Kebutuhan *intraception* adalah kebutuhan untuk memahami perasaan orang lain, sedangkan kebutuhan *succorancel* adalah kebutuhan untuk mendapatkan bantuan dari orang lain dan kasih sayang.

Kebutuhan *domnance* merupakan kebutuhan untuk menguasai dan memimpin orang lain. Kebutuhan *abasement* meliputi kebutuhan yang menyebabkan individu merasa berdosa apabila melakukan kesalahan, sedangkan kebutuhan *nurturance* yaitu kebutuhan untuk menolong orang lain yang mendapat kesusahan.

Kebutuhan yang ke dua belas yaitu *change* atau kebutuhan untuk melakukan perubahan-perubahan. Selanjutnya adalah kebutuhan *endurance* yaitu kebutuhan yang menyebabkan seseorang bertahan pada suatu pekerjaan. Kebutuhan *heterosexuality* merupakan kebutuhan untuk mencintai lawan jenis sedangkan kebutuhan yang terakhir yaitu *aggression* adalah kebutuhan untuk mengkritik pendapat orang lain dan membantah pendapat orang lain.

Seluruh kebutuhan manusia, apapun bentuknya merupakan pendorong utama yang membuat seseorang melaksanakan suatu kegiatan. Begitu pula dalam

bekerja, seorang karyawan tentu akan lebih meningkatkan kinerjanya jika karyawan mempunyai motivasi yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan yang ingin dicapainya.

Berdasarkan semua pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan motivasi kerja karyawan adalah keinginan yang terdapat pada individu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan dan melakukan tindakan serta untuk mendorong orang untuk bekerja dengan baik. Tercermin dari indikator sebagai berikut, Keinginan (tindakan, kebutuhan), Dorongan (keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan).

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan berasal dari bahasa Inggris, dari kata “*empowerment*” yang bermakna pemberian kekuasaan karena *power* bukan sekedar “daya”, tapi juga “kekuasaan”, sehingga kata daya tidak saja bermakna “mampu” tetapi juga “mempunyai kuasa.”²⁸ Pengertian yang sama dikemukakan oleh Davis dan Newstrom yang menyatakan:

Pengertian pemberdayaan sering diartikan sebagai *empowerment*. *Empowerment* berasal dari kata *power*, yang artinya *control, authority, dominion*. Awalnya *empt* artinya *to put on to* atau *to cover with more power*. Jadi *empowering* artinya *is passing on authority and responsibility* yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimiliki.²⁹

²⁸ Randy R. Wrihatnolo dan Riant Nugroho Dwidjowijoto, *Manajemen Pemberdayaan: Sebuah Pengantar dan Panduan Untuk Pemberdayaan Masyarakat*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2007:p.1

²⁹ Keith Davis & John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1987), p. 67

Pengertian pemberdayaan di atas mengandung makna adanya perubahan pada diri seseorang dari tidak mampu menjadi mampu, dari tidak memiliki kewenangan menjadi memiliki wewenang, dari tidak mampu untuk bertanggung jawab menjadi memiliki tanggung jawab terhadap sesuatu yang dikerjakan. Pemberdayaan berarti memberikan kesempatan kepada seorang pegawai untuk melakukan suatu aktivitas dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimilikinya.

Keith Davis & John W menyatakan, “pemberdayaan adalah pendelegasian wewenang kepada bawahan di dalam organisasi.”³⁰ Pemberdayaan dapat dilakukan oleh karyawan sendiri atau diberikan oleh perusahaan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi dan Setyawan menyatakan “pemberdayaan berarti memampukan (*to enable*), memberi kesempatan (*to allow*), dan mengizinkan (*to permit*), yang dapat diartikan baik melalui inisiatif sendiri atau dipicu oleh orang lain.”³¹ Dari pengertian tersebut tampak bahwa pemberdayaan dapat berjalan melalui inisiatif sendiri dan dipicu oleh orang lain.

Sementara itu Ivencevich, dkk. menyatakan

Pemberdayaan (*empowerment*) terjadi ketika karyawan “memiliki” pekerjaan mereka sendiri, ketika mereka dapat menentukan dan mempengaruhi keberhasilan dari departemen dan perusahaan mereka. Karyawan yang berdaya adalah karyawan yang energik dan penuh gairah. Mereka mau melakukan pekerjaan yang lebih baik, karena mereka secara personal merasa mendapatkan penghargaan untuk melakukan pekerjaan tersebut.³²

³⁰ *Ibid.*, p. 567

³¹ Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 200, p. 164

³² John Ivancevich, Robert Kanopaske, and Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 2* (Jakarta: Erlangga, 2005), p. 102

Hal yang sama diungkapkan oleh Mulyadi dan Setyawan,

Pemberdayaan karyawan berarti memampukan karyawan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana, dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya.³³

Dari kedua pengertian tersebut di atas, dapat dinyatakan pemberdayaan harus memberikan otonomi kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya, baik dari mulai merencanakan sampai mengendalikan pelaksanaannya. Pemberian otonomi ini sebagai bagian dari penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Selain sebagai sebuah otonomi pekerjaan, pemberdayaan juga merupakan sebuah proses. Hal ini dikemukakan oleh Ivancevich dan kawan-kawan yang menyatakan:

Pemberdayaan adalah sebuah proses yang sangat cepat berubah. Pemberdayaan dapat dipengaruhi oleh banyak hal, termasuk juga perubahan yang terjadi pada para manajer, karyawan, prioritas, dan persyaratan kerja. Pemberdayaan adalah sesuatu yang harus dikelola dan dibiasakan oleh departemen sumber daya manusia dan didorong dengan menciptakan lingkungan yang memberdayakan – situasi dimana karyawan diberikan tujuan-tujuan, informasi, umpan balik, pelatihan, dan mungkin yang paling penting adalah *reinforcement* yang positif.

Berdasarkan teori di atas, dapat dinyatakan pemberdayaan adalah sebuah proses yang sangat cepat dan banyak dipengaruhi oleh banyak hal. Untuk itu pemberdayaan harus dikelola dan dibiasakan oleh manajer Sumber Daya Manusia dengan menciptakan lingkungan yang mendukung seperti informasi, umpan balik, pelatihan, dan penegakan hukum yang positif. Hal yang sama dikemukakan oleh Wrihatnolo dan Dwidjowijoto, “pemberdayaan adalah sebuah “proses menjadi”

³³ Mulyadi dan Johny Setyawan, *op.cit.*, p. 164.

bukan sebuah proses instant.”³⁴ Karena pemberdayaan bukanlah proses yang instan untuk itu diperlukan beberapa tahapan agar pemberdayaan dapat berjalan dengan baik.

Menurut James R. Evans bahwa pemberdayaan mempunyai arti memberikan seseorang kekuatan, wewenang, untuk melakukan apapun yang diperlukan untuk memuaskan pelanggan dan mempercayai karyawan untuk menentukan pilihan yang tepat tanpa menunggu persetujuan dari manajemen.³⁵ Sementara menurut Chuck Williams, “pemberdayaan pekerja berarti secara sungguh-sungguh memberikan keputusan, wewenang dan pertanggungjawaban dari para manajer ke para pekerja. Namun bagi pekerjaan yang akan diberdayakan dengan penuh, perusahaan diupayakan memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk membuat dan melaksanakan keputusan yang baik dan memberi penghargaan atas pengambilan keputusan.”³⁶

Pemberdayaan berarti memberikan harapan kepada para karyawan, sementara para manajer mempertahankan kewenangan keputusan. Di lain pihak pemberdayaan memberikan kebebasan yang lengkap dan kekuatan untuk membuat keputusan dan latihan inisiatif dan imajinatif.³⁷

Kekuatan berinisiatif, tetapi pemberdayaan tidak hanya melibatkan suatu kapasitas untuk memenuhi tugas, tetapi meliputi suatu cara yang melukiskan dirinya.

³⁴ Randy R. Wrihatnolo dan Riant Nugroho Dwidjowijoto, *Manajemen Pemberdayaan: Sebuah Pengantar dan Panduan Untuk Pemberdayaan Masyarakat*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2007), p. 2.

³⁵ James R. Evans, *Total Quality: Management Organization and Strategy* (South Western: Thomson, 2005), p. 348

³⁶ Chuck Williams, *Management* (Texas: Christian University, 2003), p. 418.,.

³⁷ Richard L. Daft, *Management Sixth Edition* (South Western: Thomson, 2003), p. 569.

George and Jones menyatakan ada lima pendekatan pemberdayaan yakni:

- 1). Membantu karyawan dalam meraih penguasaan kinerja (memberikan pelatihan yang tepat, pelatihan dan pengalaman yang diarahkan pada hasil sebagai awal kesuksesan).
- 2). Mengizinkan pengontrolan yang lebih banyak (memberikan mereka pertimbangan-pertimbangan pada kinerja pekerjaan, dan kemudian membantu mereka pada hasil yang akuntabel).
- 3). Penyediaan model-model keberhasilan (mengizinkan mereka untuk mengobservasi teman sejawat yang sudah membantu kesuksesan dalam pekerjaan).
- 4). Menggunakan dorongan sosial dan persuasi (memberi pujian, dorongan, dan umpan balik yang didesain untuk meningkatkan percaya diri).
- 5). Memberi dukungan emosional (menyediakan pereduksian stres dan kebimbangan melalui definisi kerja yang lebih baik, pembantuan tugas dan penanganan yang jujur).”³⁸

Sementara itu Stewart dalam Makmur menyatakan

ada enam dimensi pemberdayaan menurut, yaitu: 1) *enabling* (membuat mampu), 2) *facilitating* (memperlancar), 3) *consulting* (berkonsultasi), 4) *collaborating* (kerja sama), 5) *mentoring* (pengawasan), dan 6) *supporting* (dukungan).³⁹

Dari kedua pengertian di atas dapat dinyatakan pemberdayaan karyawan adalah: 1) membantu karyawan dalam meraih penguasaan kinerja sehingga membuat pegawai menjadi mampu, 2) mengizinkan pengontrolan yang lebih banyak dengan cara memberikan fasilitas yang memperlancar pemberdayaan, 3) penyediaan model-model keberhasilan dengan berkerja sama antara orang yang diberdayakan dengan yang menjadi model, 4) menggunakan dorongan sosial dan persuasi serta 5) memberi dukungan emosional.

³⁸ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2005), p. 185-186

³⁹ Syarif Makmur, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi: Kajian Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), p. 56.

Pemberdayaan efektif yang dikomunikasikan pada seluruh organisasi akan meningkatkan produktivitas pekerja, mengembangkan sikap dan tanggung jawab serta pendelegasian otoritas yang lebih besar pada bawahan. Tindakan manajer dapat mempengaruhi keberhasilan pemberdayaan dalam organisasi seperti di bawah ini:

1. Mengembangkan suatu pemahaman yang menyeluruh dari pemberdayaan. Supaya efektif manajer harus mengetahui tentang pemberdayaan dan peralatan manajerial seperti menetapkan tujuan jangka panjang, mempelajari software dan mengelola anggaran.
2. Mengembangkan suatu daftar kesempatan akan mendukung pemberdayaan dalam organisasi. Pengembangan daftar ini dengan input berbagai variasi orang dalam organisasi.
3. Memilih masalah sebagai usaha awal yang memberikan kesempatan yang signifikan bagi keberhasilan, sementara itu berusaha meminimumkan resiko profesional atau kegagalan personal.
4. Mengutamakan setiap pekerja memahami harapan terhadap kinerja dan tugasnya. Menetapkan tujuan bersama untuk menjamin komitmen yang menguntungkan untuk keunggulan kinerja.
5. Menemukan prosedur tindak lanjut untuk kemajuan bersama dengan semua pekerja baik secara individu atau bersama.
6. Menciptakan, mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan karyawan. Pemberdayaan hanya akan berlangsung ketika mempelajari pekerja melalui pengalaman, sedangkan untuk saling mempercayai satu sama lain melalui diskusi permasalahan yang terbuka.
7. Praktek pemberdayaan manajer sebagai komponen kritis dari gaya manajemen. Pemberdayaan harus terintegrasi sebagai *way of life* untuk masing-masing tanggung jawab manajer. Jadi pemberdayaan dipandang sebagai suatu aturan untuk mengelola keberhasilan bisnis.⁴⁰

Lashley menyatakan, “pemberdayaan menjelaskan pengaturan pekerjaan di mana berhubungan dengan sebuah tingkat emosional yang diberdayakan. Mereka membedakan konsep pemberdayaan sebagai konsep yang memiliki hubungan dengan pemotivasian (*motivational*). Sebagai suatu konsep

⁴⁰ M.F. Shellyana Junaedi dan Anna Purwaningsih, *Pengaruh Otomatisasi Sistem Informasi dan Penguasaan Teknologi Terhadap Pemberdayaan SDM dan Kesesuaian Tugas-Teknologi Sebagai Pemoderasi* (Yogyakarta: Universitas Atmajaya, 2008), p. 10-11.

pemberdayaan memiliki hubungan yang menitikberatkan pada keberadaan gaya manajemen dan keikutsertaan pegawai.”⁴¹

Sementara Robbins menyatakan, “pemberdayaan akan meningkatkan otonomi dan kendali mereka mengenai kehidupan kerja mereka, para karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi, lebih produktif, dan lebih terpuaskan dengan pekerjaan mereka.”⁴²

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan pemberdayaan adalah suatu usaha mendorong individu dari manajer untuk mendelegasikan wewenangnya agar karyawan dapat bertanggung jawab atas pekerjaan dan mempunyai inisiatif dalam membuat keputusan.

B. Kerangka Berpikir

Perkembangan teknologi dan pengembangan organisasi atau perusahaan suatu hal yang bersifat alamiah. Kemampuan manusia untuk berpikir dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih praktis menuntut perusahaan untuk selalu memperbaharui teknologi yang dimilikinya. Selain teknologi yang harus terus diperbaharui, sumber daya manusia dalam hal ini karyawan pun harus diperbaharui kemampuannya. Hal ini dimaksudkan agar teknologi yang dimiliki dapat berfungsi dengan sebaik-baiknya.

Selain teknologi yang berkembang, perusahaan yang mempunyai kinerja yang baik juga akan terus mengalami perkembangan dari tahun ke tahun. Perkembangan perusahaan tentu membutuhkan karyawan yang mampu

⁴¹ Conrad Lashley, “Employee Empowerment in Service: A Framework for Analysis”, *Personal Review*, Vol. 28 No. 3, 1999, p. 170.

⁴² Stephen P. Robbins, “*Perilaku Organisasi*,” Prenhallindo, Jakarta, 1996, p.240

melakukan adaptasi terhadap perkembangan perusahaan dengan terus memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan yang dimiliki. Jika di dalam perusahaan telah memiliki tenaga yang diperlukan bagi pengembangan organisasi, maka perusahaan tidak perlu lagi mengambil karyawan baru. Perusahaan cukup merekrut karyawan pada bidang-bidang yang tidak memerlukan skill yang tinggi atau pengalaman sehingga tidak memerlukan pengeluaran yang besar untuk merekrut karyawan baru.

Dengan pemberdayaan karyawan yang ada untuk menduduki posisi atau jabatan yang lebih tinggi tentu akan memicu semangat karyawan untuk terus mengembangkan dirinya. Pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan. Pelatihan ini akan membekali karyawan tentang tugas dan kewajiban baru yang akan menjadi tanggung jawabnya. Sehingga karyawan tahu apa yang menjadi kunci keberhasilan tugasnya.

Untuk lebih meningkatkan lagi kinerjanya, pemberdayaan harus disertai dengan pemberian motivasi. Motivasi muncul baik dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan di mana karyawan itu bekerja. Karyawan yang memiliki sikap yang positif terhadap perusahaan akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Agar karyawan mempunyai sikap yang positif pada perusahaan, maka program pemberdayaan ini harus terbuka, jadi setiap karyawan tanpa kecuali dapat berkembang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Motivasi kerja karyawan juga dapat dimunculkan melalui pemberian penghargaan pada setiap prestasi yang diraih oleh karyawan. Penghargaan yang diberikan akan memicu karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Penghargaan dapat diberikan baik dalam bentuk materi maupun

immateri. Penghargaan dalam bentuk materi misalnya pemberian bonus, sedangkan immateri misalnya kenaikan jabatan.

Dengan kata lain cara-cara tersebut di atas yaitu dengan melakukan pemberdayaan terhadap karyawan diharapkan menimbulkan motivasi kerja. sehingga diharapkan karyawan itu akan memberikan yang terbaik bagi organisasinya, sebagai sumbangan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang bermuara pada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut ,” Terdapat hubungan yang positif antara pemberdayaan dengan motivasi kerja karyawan”. Artinya semakin baik pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, sebaliknya semakin buruk pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan, semakin rendah motivasi kerja karyawan.