BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Motivasi

Motivasi adalah dorongan dan usaha yang dibutuhkan seseorang untuk mendapatkan tujuannya. Bagi karyawan, motivasi dalam bekerja adalah salah satu faktor yang paling dibutuhkan untuk memberikan semangat dan fokus dalam kerja.

Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Menurut Winkel, "motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu"[1]. Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha merubah tingkah lakunya menjadi lebih baik dalam memenuhi tujuannya. Motif menurut Beck dapat diartikan sebagai, "tenaga penggerak yang mempengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam perilaku individu"[2]. Motif adalah keadaan batin yang memberi kekuatan, menggerakkan, mengarahkan atau menunjukkan perilaku seseorang.

Berelson dan Steiner yang dikutip Suratman mengemukakan pengertian tentang motif, *"a motive is an inner state that energizes, actives or moves and that*

[1] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* (Bumi Aksara: Jakarta, 2007), p. 3
[2] *Ibid.,* p. 63

directs or channels behavior towards goals"[3]. Apabila diartikan secara bebas, dapat diartikan bahwa motif adalah keadaan batin yang memberi kekuatan, giat atau bergerak dan mengarahkan atau menunjukkan perilaku dalam mencapai tujuan. Sedangkan Moekijat juga mengemukakan motif sebagai, "suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu"[4]. Dapat disimpulkan bahwa motif adalah dorongan dan kekuatan dalam diri individu yang menggerakkan dan membentuk perilaku individu tersebut untuk melakukan sesuatu sesuai tujuannya. Seperti karyawan yang bekerja karena memiliki motif ekonomi untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup berupa sandang, pangan, dan papan.

Dalam mencapai suatu tujuan, individu pasti memiliki motif yang menggerakannya untuk mencapai tujuan tersebut, motif ini yang kemudian berkembang dengan istilah motivasi. Motivasi adalah istilah yang berawal dari bahasa Latin "*movere*" yang sama dengan "*to move*" dalam bahasa Inggris yang berarti "mendorong" atau "menggerakkan". Motivasi dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu.

Beberapa ahli telah mengemukakan pengertian dari motivasi, diantaranya adalah Williams, "*motivation is the set of forces that initiates, directs, and makes people persist in their effort to accomplish a goal*"[5]. Bila diartikan secara bebas, motivasi adalah dorongan yang melahirkan, mengarahkan, dan membuat orang

[3] Adji Suratman, "Studi Korelasional Antara Motivasi Kerja, Program Pelatihan, Dan Persepsi Tentang Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja Karyawan", Survei di PT Dok & perkapalan Kodja Bahari, Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi STIE Perbanas Surabaya "Ventura" Vol. 6, No. 2. Agustus 2003, p. 170

[4] *Ibid.*

[5] Chuck Williams, *Management*, 2nd Ed. (Ohio: South-Western, 2003), p. 606

bertahan dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Menurut Koontz dan Weihrich, "motivasi menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan tertentu"[6]. Jadi, motivasi adalah suatu aksi dari tujuan. Motivasi yang muncul dari dalam diri seseorang merupakan karena adanya dorongan dari unsur lain, yakni tujuan. Tujuan adalah sesuatu yang berada di luar diri manusia sehingga kegiatan manusia lebih terarah karena seseorang akan berusaha lebih semangat dan giat dalam berbuat sesuatu.

Menurut Daft yang dikutip oleh Safaria, "motivasi adalah dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tujuan-tujuan spesifik"[7]. Dorongan internal adalah dorongan yang timbul dari dalam diri individu, sedangkan dorongan eksternal adalah dorongan yang berasal dari luar individu. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa sikap dan harapan atau cita-cita yang ingin dicapai. Motivasi yang berasal dari luar diri seseorang misalnya gaya kepemimpinan atasan dan kompetensi antar sesama rekan kerja.

Menurut Petri, "*motivation is the concept we use when we describe the force action on or within an organism to initiate and direct behavior*"[8]. Apabila diartikan secara bebas, dapat diartikan bahwa motivasi adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan dari luar dan dalam seseorang yang melahirkan dan mengarahkan perilaku seseorang. Konsep motivasi yang berhubungan dengan tingkah laku seseorang dapat diklasifikasi sebagai berikut: (1) seseorang senang terhadap sesuatu, apabila ia dapat mempertahankan rasa

---

[6] Hamzah B. Uno, *Op. cit*, p. 64
[7] Triantoro Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), p.174
[8] Dimyati dan Mulyono, *Belajar dan Pembelajaran* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), p. 43

senangnya maka akan termotivasi untuk melakukan kegiatan itu, dan (2) apabila seseorang merasa yakin mampu menghadapi tantangan maka biasanya orang tersebut mendorong melakukan kegiatan tersebut. Seperti dikemukakan oleh Bennet, *"an employee's motivation to work consists of all drives, forces, and influences-conscious or unconscious – that cause the employee to want to achieve certain aims"*[9]. Bila diartikan secara bebas, maka dapat diartikan bahwa motivasi karyawan dalam bekerja terdiri dari semua dorongan, kekuatan dan pengaruh yang disadari maupun tidak disadari yang menyebabkan karyawan ingin mencapai tujuan tertentu. Faktor yang disadari misalnya karyawan giat bekerja karena adanya harapan akan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja tinggi. Faktor yang tidak disadari apabila karyawan tersebut menjadi terbiasa bekerja dengan giat, karena memang sudah menyenangi pekerjaannya dan ingin menghasilkan yang terbaik, bukan karena alasan kompensasi semata.

Dalam kerja, motivasi yang berasal dari dalam atau lebih dikenal dengan istilah motivasi intrinsik adalah faktor yang paling memiliki pengaruh untuk mendorong karyawan berperilaku dan bertindak. Karena tanpa adanya motivasi dari dalam, motivasi yang diberikan dari luar individu tidak akan terlalu berpengaruh. Konsep motivasi intrinsik mengidentifikasikan tingkah laku seseorang yang merasa senang terhadap sesuatu, jika seseorang menghadapi tantangan, dan ia merasa yakin dirinya mampu, maka orang tersebut akan mencoba melakukan kegiatan tersebut, sehingga ia tidak lagi termotivasi oleh bentuk-bentuk insentif maupun hukuman. Motivasi intrinsik inilah yang akan

[9] Roger Bennet, *Organizational Behavior*, 3rd Ed. (London: Prentice-Hall, 1997), p, 102

membentuk perilaku yang positif, karyawan akan mengerjakan tugas dengan antusias, terarah dan tekun. Karyawan tidak akan terpengaruh oleh gangguan-ganggguan yang mungkin akan menghambatnya mencapai tujuan. Perilaku kerja yang baik tersebut akan mendukung manajemen dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan pada seseorang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dengan memiliki tujuan dalam bekerja, karyawan akan lebih bersemangat dan giat dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurut Malthis, "motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak"[10]. Dengan memiliki keinginan, maka seseorang akan bertindak untuk mendapatkan keinginannya.

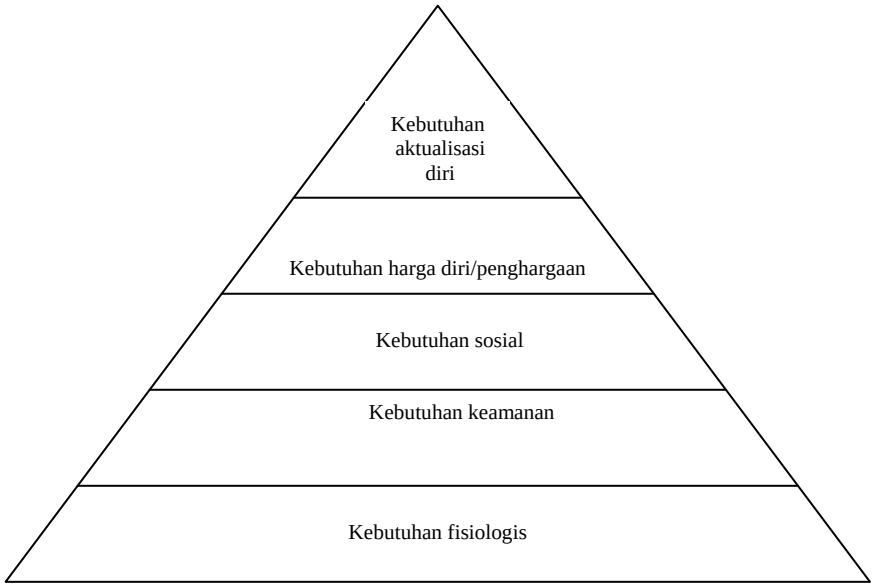
Senada dengan pendapat Malthis, Alford mengemukakan pendapat bahwa motivasi adalah, "keinginan untuk mencurahkan segala tenaga untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini dirangsang oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu"[11]. Dapat dikatakan bahwa tujuan tersebut menyangkut kebutuhan yang ingin dipenuhi. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak manarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan keinginan yang merangsang dorongan-dorongan dalam diri individu untuk mencapainya. Pengertian tersebut diperkuat oleh Robbins dan Judge, "motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan

[10] Robert L. Malthis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 10, terjemahan Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2006), p. 114

[11] Hamzah B. Uno, *Op. cit*, p. 65

menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu"[12]. Alasan mendasar seseorang untuk memenuhi tujuan berorientasi pada terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan. Seseorang memiliki motivasi karena adanya alasan pemenuhan kebutuhan dalam hidup. Dalam teori kebutuhan, beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakekatnya untuk memenuhi kebutuhannya.

Abraham Maslow menjabarkan pemenuhan kebutuhan tersebut dalam hierarki yang dikenal dengan Hierarki Kebutuhan Maslow dalam tabel II.1.



Gambar II.1

Hierarki Kebutuhan Maslow

(Sumber: James F. Stoner, et. al., *Manajemen*, terjemahan Alexander Sindoro (Jakarta, PT Indeks, 2003), p. 140)

Menurut Maslow, kebutuhan karyawan yang pertama adalah kebutuhan fisiologis berupa upah yang cukup untuk membeli makanan, tempat berteduh dan

[12] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 5, terjemahan Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2002), p. 55

berlindung. Kebutuhan keamanan berupa adanya jaminan adanya pekerjaan, bebas dari ancaman hukuman dan tindakan yang sewenang-wenang, serta peraturan yang jelas. Kebutuhan sosial berupa rasa kasih sayang, penerimaan dalam kelompok kerja, dan ikatan pertemanan antara karyawan. Kebutuhan akan penghargaan diberikan dari atasan untuk memberikan penghargaan, menciptakan adanya rasa memiliki, dan kesempatan berkembang kepada karyawan berupa promosi jabatan. Kebutuhan aktualisasi diri muncul apabila kebutuhan-kebutuhan lain telah terpenuhi. Karyawan memiliki keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja dengan mencari tanggung jawab baru dan melakukan pekerjaan yang lebih menantang seperti membuka usaha baru yang sesuai dengan minat yang dimiliki.

Dalam teori dua faktor Herzberg, sistem kebutuhan-kebutuhan yang mendasari motivasinya, dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu antara lain:

a. Kelompok *satisfiers*/kepuasan (*motivation/motivator*), terdiri dari adanya pencapaian/keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, juga kemajuan.
b. Kelompok *dissatisfier*/ketidakpuasan (*hygiene factor*), terdiri dari penyeliaan/*supervision*, kondisi bekerja, hubungan antar pribadi, bayaran dan keamanan, juga kebijakan dan administrasi perusahaan.[13]

Yang akan menimbulkan motivasi untuk karyawan bekerja adalah pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang termasuk ke dalam golongan *motivators*.

Dari beberapa pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan dari individu untuk memenuhi kebutuhan. Keinginan yang kuat akan membuat karyawan berusaha maksimal untuk memenuhi kebutuhannya.

[13] Muslimin, *Hubungan Masyarakat dan Konsep Kepribadian* (Malang: UMM Press), p. 298

Motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan seseorang berperilaku dalam cara-cara tertentu. Dalam lingkungan kerja, tingkat motivasi karyawan bervariasi, seorang karyawan mungkin memiliki motivasi yang tinggi sehingga bekerja keras dan berproduksi sebanyak mungkin, sedangkan karyawan yang lain mungkin hanya termotivasi untuk bekerja dan berproduksi secukupnya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan seseorang untuk mencapai tujuan dan keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhan. Dorongan timbul karena adanya tujuan yang hendak dicapai. Keinginan meliputi keinginan untuk memenuhi kebutuhan akan keberhasilan, kebutuhan akan pengakuan, kebutuhan akan pekerjaan itu sendiri, kebutuhan akan tanggung jawab dan kebutuhan akan adanya kemajuan dalam pekerjaannya.

2. Keterlibatan Karyawan

Karyawan adalah sumber daya manusia yang potensial. Dalam suatu organisasi, karyawan menjadi ujung tombak karena memiliki peranan besar untuk menjalankan roda ekonomi suatu perusahaan. Keterlibatan karyawan adalah suatu program dari manajemen perusahaan untuk mengajak karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan aktif karyawan akan memberi masukan untuk manajemen dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan dan kesejahteraan karyawan didalamnya.

Pendapat yang mendukung pernyataan diatas diantaranya adalah Evans, "*employee involvement (EI) refers to any activity by which employees participate*

in work-related decisions and improvement activities"[14]. Bila diartikan secara bebas, keterlibatan karyawan menunjuk pada setiap kegiatan dimana karyawan berpartisipasi dalam kegiatan pengambilan keputusan dan kegiatan peningkatan kerja. Jadi dalam keterlibatan kerja, karyawan diajak untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan.

Menurut Werther dan Davis, "*employee involvement consists of a variety of systematic methods that empower employees to participate in decisions that affect them and their relationship with their work, job, and organization"*[15]. Apabila diartikan secara bebas, dapat diartikan bahwa keterlibatan karyawan adalah metode yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi hubungan karyawan dengan tugas, pekerjaan dan organisasi. Setiap keputusan yang diambil manajemen pasti akan mempengaruhi kehidupan kerja karyawan, maka dari itu diperlukan partisipasi dari karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga hasilnya akan membawa manfaat untuk keseluruhan organisasi. Hal ini seperti yang dikemukakan Leopold, *"employee involvement is seen as management initiated, attempting to secure the direct involvement of individual employees in various schemes designed to secure employee commitment, motivation, and loyalty so as to contribute to the achievement of organizational goals and objectives*"[16]. Bila diartikan secara bebas, dapat diartikan bahwa keterlibatan karyawan dilihat sebagai usaha manajemen untuk mendapatkan ketelibatan langsung dari masing-masing

[14] James R. Evans dan William M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, 6th Ed. (Ohio: South-Western, 2005), p. 275

[15] William B. Werther dan Keith Davis, Jr., *Human Resources and Personnel Management*, 5th Ed (Singapore: McGraw-Hill, 2003), p.502

[16] John Leopold, Lynette Harris, dan Tony Watson, *The Strategic Managing of Human Resources* (London: Prentice-Hall, 2005), p. 435

karyawan di berbagai rancangan perencanaan untuk memperoleh komitmen, motivasi, dan loyalitas karyawan sebagai kontribusi meraih tujuan organisasi. Keterlibatan dengan partisipasi adalah dua hal yang memiliki perbedaan, yang ditunjukkan dalam tabel II.1.

Tabel II.1

Perbedaan Keterlibatan Karyawan dan Partisipasi Karyawan

Employee Involvement	***Employee Participation***
1. Management inspired and controlled	*1. Government or workforce inspired; control delegated to workforce*
2. Geared to stimulating individual employee contributions under strong market conditions	*2. Aims to harness collective employees inputs through market regulation*
3. Directed to responsibilities of individual employees	*3. Collective representation*
4. Management structure flatter, but hierarchies undisturbed	*4. Management hierarchy chain broke*
5. Employees often passive recipients	*5. Employee representatives actively in*
6. Tends to be task based	*6. Decision-making at higher organisational levels*
7. Assumes common interests between employer and employees	*7. Plurality of interests recognised and machinery for their resolution provided*
8. Aims to concentrate strategic influence among management	*8. Aims to distribute strategic influence beyond management*

(Sumber: John Leopold, Lynette Harris, dan Tony Watson, *The Strategic Managing of Human Resources* (London: Prentice-Hall, 2005), p. 435)

Dari tabel II.1 dapat disimpulkan bahwa dalam lingkup keterlibatan karyawan, terdapat hak dan tanggung jawab yang lebih besar yang dimiliki karyawan dibandingkan dengan lingkup partisipasi karyawan. Dalam lingkup keterlibatan karyawan, hal yang paling mendasar terlihat adalah bahwa setiap individu karyawan dapat menyalurkan ide dan gagasannya masing-masing, tanpa harus melalui badan perwakilan seperti pada lingkup partisipasi karyawan. Selain hak atas ide individu, dalam lingkup keterlibatan karyawan keputusan yang

diambil dari ide karyawan, sering menjadi aturan yang mempengaruhi kehidupan kerja sehari-hari karyawan (misalnya pengadaan peralatan kerja dengan metode yang baru), sehingga karyawan harus mempertanggungjawabkan keputusan yang telah dibuatnya. Hal tersebut berarti tiap karyawan dalam lingkup keterlibatan karyawan memiliki kewenangan dalam mengatur dirinya sendiri dalam kehidupan kerjanya, yang sebelumnya telah melalui persetujuan manajemen.

Menurut Elloy, "karyawan yang memiliki keterlibatan akan mengenal betul pekerjaannya dan benar-benar peduli untuk menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik"[17]. Jika karyawan dilibatkan dalam pekerjaan, seperti dalam pengambilan keputusan dan perencanaan bisnis, tentunya karyawan akan merasa mengenal dan memahami pekerjaannya. Tidak hanya melaksanakan perintah dari atasan, tapi juga memiliki kuasa atas pekerjaannya.

Menurut McShane dan Von Glinow, *"employee involvement refers to the degree to which employees share information, knowledge, rewards, and power throughout the organization"*[18]. Jika diartikan bebas, dapat diartikan bahwa keterlibatan karyawan adalah tingkat dimana karyawan berbagai informasi, pengetahuan, penghargaan, dan kekuasaan dalam suatu organisasi. Karyawan memiliki tingkat kegiatan yaitu kekuasaaan untuk memberi pengaruh pada keputusan di unit kerja dan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Semakin tinggi tingkat keterlibatannya, semakin besar kekuasaan yang karyawan

[17] Mutiara S. Panggabean, "Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja", Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti "Dinamika Bisnis" Vol. 1, No. 1, April 2006, p.55

[18] Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution* (New York, McGraw-Hill, 2003), p. 270-271

miliki dalam pembuatan dan pengambilan keputusan. Menurut Cummings tentang berbagi kekuasaan adalah:

> *Power includes providing people with enough authority to make work-related decisions covering various issues such as work methods, task assignments, performance outcomes, customer service, and employee selection. The amount of power afforded employees can vary enormously, from simply asking them for input into decisions that managers subsequently make, to managers and workers jointly making decisions, to employees making decisions themselves*[19].

Bila diartikan secara bebas, maka dapat dikatakan elemen kekuasaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan di berbagai sektor, seperti pada metode kerja, tugas-tugas kerja, hasil kerja, pelayanan konsumen, dan seleksi karyawan. Porsi kekuasaan yang dimiliki karyawan mulai dari hal yang sederhana dengan meminta masukan karyawan dalam keputusan yang dibuat oleh manajer, bekerja sama antara manajer dengan karyawan untuk membuat keputusan, hingga karyawan dapat membuat keputusan untuk mereka sendiri. Hal ini berarti karyawan memiliki kewenangan atau kesempatan yang lebih untuk menyalurkan ide dan masukannya kepada atasan.

Hal tersebut sependapat dengan pendapat Lawler dan Mohram, "*to move power downward in a organization, manager must be willing to allow employees to influence a number of the decisions that affect their day-to-day worklife*"[20]. Bila diartikan secara bebas, dapat diartikan bahwa dalam menggerakkan kekuasaan ke bawah, manajer harus memperkenankan karyawan untuk memberi

---

[19] Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *Organization Development & Change*, 9th Ed. (Ohio: South Western, 2009), p. 351

[20] Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 5th Ed. (Singapore: McGraw-Hill, 1991), p. 471

pengaruhnya kepada sejumlah keputusan yang berkaitan dengan kehidupan kerja sehari-hari karyawan tersebut. Hal tersebut dikarenakan karyawan adalah yang langsung merasakan penerapan kebijakan perusahaan dalam kegiatan kerja sehari-hari karyawan tersebut apabila ada perubahan rencana perusahaan dan strategi bisnis yang baru.

Bersamaan dengan adanya berbagi kekuasaan, terdapat hal berbagi informasi dan pengetahuan dalam keterlibatan karyawan, karena karyawan memerlukan informasi dan pengetahuan yang luas untuk menghasilkan kontribusi yang berarti dalam pengambilan keputusan. Sehubungan dengan hal berbagi informasi, Cumming mengemukakan pendapatnya:

> *Timely access to relevant information is vital to making effective decisions. Organizations can promote employee involvement by ensuring that the necessary information flows freely to those with decision authority. This can include data about operating results, business plans, competitive conditions, new technologies and work methods, and ideas for organizational improvement*[21].

Bila diartikan secara bebas, dapat diartikan bahwa informasi adalah hal yang vital untuk membuat keputusan yang efektif. Perusahaan harus menjamin bahwa arus informasi dalam program keterlibatan karyawan berjalan lancar. Ketersediaan informasi ini meliputi penginformasian tentang perencanaan bisnis, kondisi persaingan, hingga data hasil kerja, selain itu manajer perlu untuk mensosialisasikan teknologi dan metode kerja yang baru kepada karyawan, juga ide untuk peningkatan organisasi. Arus informasi yang lancar akan membantu

[21] Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *Op. Cit.*

kelancaran koordinasi antara karyawan dengan atasan dalam menangani pekerjaan dan permasalahannya.

Lawler dan Mohram juga mengemukakan pendapat tentang hal berbagi informasi:

> *Moving business information downward in the organization is perhaps the easiest thing a manager can do to encourage employee involvement – and HR professional are in a position to encourage this flow throughout and organization. Provided that the manager himself or herself receives information about production, quality, service levels, and business plans, all he or she must do is be willing to share that information with others*[22].

Bila diartikan secara bebas, dapat diartikan bahwa berbagi informasi adalah hal yang paling mudah dilakukan seorang manajer untuk mendorong adanya keterlibatan karyawan. Bagian pengembangan sumber daya manusia di posisi yang berkewenangan menyebarkan informasi ke seluruh bagian organisasi. Memastikan manajer menerima informasi tentang produksi, kualitas, tingkat pelayanan, dan perencanaan bisnis, dan manajer tersebut harus membagikan informasi tersebut ke semua karyawannya. Pembagian informasi tersebut dapat dilakukan dengan diadakannya rapat perencanaan bisnis rutin yang dihadiri seluruh karyawan, contohnya rapat kerja kelompok terbatas untuk mengkomunikasikan dan mengetahui keadaan yang terjadi terhadap perusahaan dan karyawan.

Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi, karyawan harus memiliki pengetahuan yang menunjang agar pekerjaan atau tugas yang ditangani dapat dilaksanakan dengan baik. Cumming menyatakan:

---

[22] Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, *Op. Cit.*, p. 469

> *Employee involvement contributes to organizational effectiveness only to the extent that employees have the requisite skills and knowledge to make good decisions. Organizations can fasilitate employees involvement by providing training and development programs for improving members' knowledge and skills. Such learning can cover an array of expertise having to do with performing tasks, making decisions, solving problems, and understanding how the business operates*[23].

Bila diartikan secara bebas, dapat diartikan bahwa karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap perusahaan apabila karyawan memiliki pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang baik. Perusahaan dapat memberikan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Program tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam penyelesaian tugas, dalam pengambilan keputusan, dalam pemecahan masalah, dan pemahaman akan bagaimana perusahaan beroperasi.

Pengetahuan ataupun wawasan seorang karyawan sangat penting untuk ditingkatkan secara berkala. Hal ini dimaksudkan agar karyawan tersebut memahami dan menemukan solusi dari permasalahan pekerjaan yang dihadapinya. Lawler dan Mohram mengemukakan:

> *To be effective, high-involvement management requires that employees know how the organization operates and how their particular work area operates. They also must understand and be capable of acting on the kind of financial and other information that provided by the organization's information system. Without this knowledge, it is difficult for employees to be meaningful participants in decision making*[24].

Bila diartikan secara bebas, dapat diartikan bahwa Agar keterlibatan karyawan menjadi efektif dalam proses kerja, karyawan harus memahami

[23] Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *Op. Cit.*
[24] Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, *Op. Cit.*, p. 471

bagaimana perusahaan beroperasi dan berbagai informasi lain tentang perusahaan. Tanpa pengetahuan tersebut, karyawan akan kesulitan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Seorang manajer memiliki kewenangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawannya. Untuk itu, manajer dapat memberikan *training* (pelatihan kerja) kepada karyawan, mengadakan pembaharuan metode kerja, mengadakan rapat rutin sebagai media dalam bertukar pengetahuan dan keterampilan seputar proyek yang dikerjakan, prosedur dan permasalahannya. tanpa pengetahuan, karyawan akan kesulitan memahami bisnis dan tidak memiliki rasa tanggung jawab akan hasil kerjanya.

Antusiasme karyawan untuk terlibat menyumbangkan ide dan masukan untuk perusahaan tentunya tidak lepas dari rasa suka atau tidaknya karyawan tersebut pada pekerjaannya. Karena bukan hanya gaji tinggi saja yang membuat karyawan suka pada pekerjaanya, melainkan juga karena adanya tantangan dalam pekerjaannya tersebut.

Greenberg dan Baron berpendapat, "*today's workers are motivated by the prospect of performing interesting and challenging – not just well-paying – jobs. They also seek job that actively involve them in the success of the business and that reward them for this success*"[25]. Bila diartikan secara bebas, dapat diartikan karyawan masa kini termotivasi oleh prospek pekerjaan yang menarik dan menantang, bukan hanya yang memberikan gaji yang baik. Karyawan juga

[25]Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 7th Ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2000), p. 132

mencari pekerjaan yang secara aktif melibatkan karyawan dalam keberhasilan usaha dan memberikan penghargaan kepada karyawan akan keberhasilan tersebut.

Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi pada setiap dimensi pekerjaan akan menciptakan rasa bangga pada karyawan karena kemampuannya diakui oleh perusahaan, rasa bangga ini membuat karyawan menjadi termotivasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Robbins mengemukakan, "*by involving workers in the desicions that affect them and by increasing their autonomy and control over their work lives, employees will become more motivated, more committed to the organization, more productive, and more satisfied with their jobs*"[26]. Apabila diartikan secara bebas, maka dapat diartikan bahwa dengan melibatkan karyawan dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi serta meningkatkan otonomi dan kendali karyawan atas kehidupan mereka, karyawan akan menjadi lebih termotivasi, berkomitmen terhadap organisasi, produktif, dan puas dengan pekerjaan mereka.

Madura menyatakan, "karyawan lebih termotivasi ketika mereka memainkan peranan yang lebih besar di perusahaan, baik dengan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan maupun diberikan tanggung jawab yang lebih besar"[27]. Jadi dapat dikatakan, bahwa karyawan akan senang bila kemampuan yang dimiliki dimanfaatkan secara maksimal di perusahaan tempat bekerja, salah satunya dengan dilibatkan dalam kegiatan pengambilan keputusan. Dengan demikian, karyawan akan memiliki motivasi dalam bekerja untuk mencapai kinerja terbaik.

---

[26] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 12th Ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2007), p. 209

[27] Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, Buku 2 (Jakarta: Salemba Empat, 2001), p. 29

Menurut Cummings dan Worley, "*employee involvement interventions can improve motivation. Particularly when they satisfy important individual needs"*[28]. Apabila diartikan secara bebas, keterlibatan karyawan dapat meningkatkan motivasi. Khususnya ketika karyawan puas dengan kebutuhan utamanya. Apabila karyawan telah merasakan puas akan keterlibatannya dalam keberhasilan perusahaan, maka akan menimbulkan motivasi dari dalam dirinya untuk terus terlibat secara maksimal.

Yang dapat menjadi pemicu dalam keterlibatan karyawan berkaitan dengan pekerjaan adalah adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi. Alderfer mengelompokkan kebutuhan menjadi tiga kelompok yang dikenal dengan ERG *Theory (Existence, Relatedness, and Growth)*:

a. Kebutuhan akan keberadaan *(Existence)* adalah semua kebutuhan yang berkaitan dengan keberadaan manusia yang dipertahankan, berhubungan dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman pada hierarki Maslow.
b. Kebutuhan keterkaitan *(Relatedness)* berkaitan dengan kemitraan.
c. Kebutuhan pertumbuhan *(Growth)* adalah kebutuhan yang berhubungan dengan perkembangan potensi perorangan dan dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang dikemukakan Maslow.[29]

Menurut teori ERG, semua kebutuhan tersebut timbul pada waktu yang sama. Tiga kelompok kebutuhan tersebut adalah faktor yang paling penting dalam memotivasi karyawan. Keterlibatan karyawan selaras dengan teori ERG dan usaha-usaha untuk menstimulasi kebutuhan pencapaian. Menurut Robbins,

[28] Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *Op. Cit*., p. 352
[29] Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Op. cit*., p. 136

“program keterlibatan karyawan yang ekstensif dengan jelas memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dalam pekerjaan”[30].

Dari definisi tentang keterlibatan karyawan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan adalah tingkat partisipasi dimana karyawan berbagi kekuasaan, informasi, dan pengetahuan. Berbagi kekuasaan mencakup kewenangan memberikan masukan dalam keputusan yang telah dibuat sebelumnya oleh atasan, bekerja sama antara karyawan dengan atasan dalam membuat keputusan, hingga karyawan membuat keputusan sendiri. Berbagi informasi mencakup memperoleh informasi akan data tentang hasil kerja, perencanaan bisnis, kondisi persaingan, teknologi dan metode kerja baru, dan ide untuk peningkatan organisasi. Berbagi pengetahuan mencakup pemberian pelatihan kerja kepada karyawan.

B. Kerangka Berpikir

Sumber daya manusia yaitu karyawan sebagai pelaksana dalam pengolahan sumber daya alam dan pengoperasian teknologi memiliki peranan penting sebagai komponen penggerak roda perekonomian suatu perusahaan. Tanpa adanya karyawan perusahaan tidak akan bisa menjalankan perencanaan yang telah dibuat. Untuk dapat menggerakkan karyawan, perusahaan harus mengelola karyawan dengan cara yang tepat, yaitu dengan memberikan motivasi supaya karyawan memiliki semangat dalam bekerja.

[30] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Perilaku Organisasi, *Op. cit*. P. 284

Motivasi adalah dorongan untuk mencapai tujuan dan keinginan untuk memenuhi kebutuhan. Dorongan timbul karena adanya tujuan. Keinginan muncul karena adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi, antara lain kebutuhan akan keberhasilan, kebutuhan akan pengakuan, kebutuhan akan pekerjaan itu sendiri, kebutuhan akan tanggung jawab, dan kebutuhan akan kemajuan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi adalah adanya keterlibatan karyawan. Dalam program keterlibatan karyawan, pihak manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dalam perencanaan bisnis, pengambilan keputusan hingga memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi perusahaan. Dengan adanya berbagi kekuasaan, informasi dan pengetahuan, akan menciptakan rasa ikut dilibatkan dan diakui keberadaan karyawan tersebut di perusahaan. Rasa memiliki tanggung jawab dan kebersamaan ini memberikan motivasi lebih kepada karyawan sehingga karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoretis dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah: ”terdapat hubungan yang positif antara keterlibatan karyawan dengan motivasi”. Makin tinggi keterlibatan karyawan, makin tinggi motivasinya.