

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi, **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:2).**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pergerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan, **Sedarmayanti (2017:3).**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, **Sedarmayanti (2017:31).**

## 2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (Malayu Hasibuan, 2016:21) sebagai berikut :

- a. **Perencanaan (*Planning*)**  
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan meletakkan program kepegawaian.
- b. **Pengorganisasian (*Organizing*)**  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian dan hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Hal ini sangat penting untuk meminimalisir adanya tumpang tindih dalam kewajiban pekerja.
- c. **Pengarahan (*Directing*)**  
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. **Pengendalian (*Controlling*)**  
Pengendalian merupakan kegiatan yang mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan, maka harus ada tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
- e. **Pengadaan (*Procurement*)**  
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. **Pengembangan (*Development*)**  
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. **Kompensasi (*Compensation*)**  
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Bentuk *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.
- h. **Pengintegrasian (*Integration*)**  
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Menyamakan interpretasi karyawan dan perusahaan.
- i. **Pemeliharaan (*Maintenance*)**  
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Hal ini penting untuk mempertahankan karyawan supaya mau menetap di perusahaan tersebut hingga ia pensiun.
- j. **Kedisiplinan**

kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian(*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangatlah jelas dibutuhkan oleh perusahaan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian didalam perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

## 2.2 Motivasi

### 2.2.1 Pengertian Motivasi

Dalam suatu perusahaan karyawan merupakan salah satu unsur yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Perusahaan perlu memberikan dorongan atau memotivasi karyawan untuk membangun keinginan bekerja. Namun demikian, memberikan motivasi bukanlah hal yang mudah. Motivasi mewakili proses psikologikal yang mendorong timbulnya tindakan berupa sikap dan perilaku. Motivasi kerja tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, namun dapat disimpulkan dari sikap dan perilaku yang nampak dan ditampilkan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaannya.

Menurut **George R. Terry** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2017:257)** motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu

yang merangsangnya melakukan tindakan. Menurut **Heller (1998:6)** yang dikutip oleh **Wibowo (2017:322)** yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Menurut **Kreitner dan Kinicki (2001)** yang dikutip oleh **Wibowo (2017:322)** motivasi merupakan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*.

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:61)**. Menurut **Fillmore H. Stanford** yang dikutip oleh **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:93)** menyatakan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Dalam pemahaman diatas merupakan pendapat yang baik apabila diterapkan pada suatu perusahaan karena dengan adanya pemahaman tersebut dapat dilihat bahwa dengan adanya dorongan dan motivasi dapat mempengaruhi kerja karyawan. Jika pemberian motivasi kepada karyawan baik, maka akan menghasilkan kerja yang baik juga bagi perusahaan, begitupun sebaliknya jika pemberian motivasi kurang baik kan menghasilkan pekerjaan yang kurang baik.

### **2.2.2 Teori-Teori Motivasi Kerja**

#### **1. Teori Kebutuhan**

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.

Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan gembira sebagai manifestasi dari rasa puasny.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Kita tidak mungkin memahami perilaku karyawan tanpa mengerti kebutuhannya.

**Gambar 2.1**  
**Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow**



*Sumber : A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:95)*

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap

subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian, hasil wawancara tersebut dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

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

Dalam studi motivasi lainnya, menurut **David McClelland (1961)** dalam buku **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:97)** mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu berikut ini.

- 1) ***Need for Achievement***, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk

memecahkan masalah. Seorang karyawan mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

- 2) *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- 3) *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

## 2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

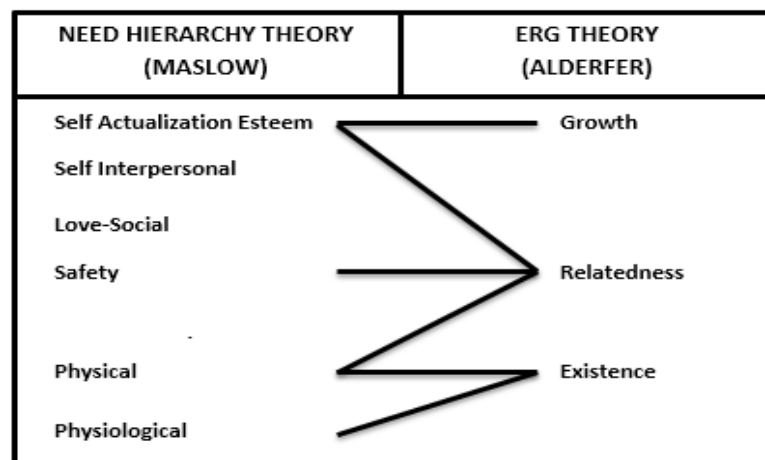
Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar

kebutuhan, yaitu :

- a. *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

Berikut di bawah ini gambar perbandingan kebutuhan dari Abraham Maslow dan Alderfer.

**Gambar 2.2**  
Perbandingan Kebutuhan dari Abraham Maslow dan Alderfer



Sumber : Ernes j. McCormick, 1985:272 (dalam buku A.A Anwar Prabu Mangkunegara)

### 3. Teori Insting

Teori motivasi *insting* timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya William James, Sigmund Freud, McDougall mengembangkan teori *insting* dan menjadikan *insting* sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar *insting* yang berhubungan dengan semua tingkah laku: terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

### 4. Teori Drive

Konsep *drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1981. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang. Motivasi



didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

Clark L. Hull berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari *reinforcement*. Ia berasumsi bahwa sebuah hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan *drive* keseimbangan (*homeostatic drives*). Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strength*.

**Kekuatan motivasi = fungsi (drive x habit )**

Habit strength adalah hasil dari faktor-faktor *reinforcement* sebelumnya. *Drive* adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan fisiologis atau (*physiological imbalance*) yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang karyawan sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

## 5. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada *insting* atau *habit*. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan

pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang karyawan dengan lingkungannya.

### 2.2.3 Berbagai Pandangan Motivasi dalam Organisasi

Menurut **Sedarmayanti (2017:165)** ia mengemukakan pandangan motivasi dalam organisasi, antara lain sebagai berikut :

1. **Model Tradisional**  
Model motivasi tradisional dihubungkan dengan tokoh Fedrick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai aliran ini, aspek penting pekerjaan manajer adalah bagaimana membuat karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka membosankan dan berulang dengan cara paling efisien.
2. **Model Hubungan Manusiawi**  
Ketika tampak pendekatan tradisional tidak lagi tepat, ahli manajemen mulai mencari penjelasan perilaku karyawan. Elton Mayo dan peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan kontak sosial yang dialami mereka, dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan hal mengurangi motivasi mereka dalam bekerja.
3. **Model SDM**  
Sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan menyelesaikan pekerjaan sebagai hal tidak menyenangkan. Bahkan umumnya, karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi tinggi. Jadi, karyawan bisa memperoleh tanggung jawab lebih luas mengambil keputusan dan melaksanakan tugas mereka karena mereka punya dorongan bekerja baik dan kemungkinan bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka sendiri.

Berdasarkan uraian di atas maka untuk memotivasi karyawan dengan 3 pandangan motivasi dalam organisasi yang dapat diterapkan yaitu model tradisional yang membuat karyawan dapat mengejarkan pekerjaan agar tidak bosan dengan cara efisien, model hubungan manusiawi yaitu dengan cara mencari penjelasan perilaku karyawan, dan model SDM dengan cara mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan dapat mencapai tujuan organisasi.

## 2.2.4 Teknik Motivasi Kerja Karyawan

Teori motivasi yang dikembangkan oleh **Abraham Maslow** yang dikutip oleh **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:101)** bahwa ada beberapa teknik memotivasi kerja karyawan, antara lain sebagai berikut.

### 1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan karyawan adalah sebagai berikut :

1. **Kebutuhan Fisiologis**  
Yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada karyawan.
2. **Kebutuhan Rasa Aman**  
Yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
3. **Kebutuhan Untuk Merasa Memiliki**  
Yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja dengan baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
4. **Kebutuhan Akan Harga Diri**  
Yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
5. **Kebutuhan Untuk Mengaktualisasi Diri**  
Yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada karyawan bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Selanjutnya, Abraham Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan

fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri, dan hanya 15 persen dari kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja. Dengan demikian, jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja karyawan.

## 2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan : “**AIDDAS**”.

**A** = Attention (Perhatian)

**I** = Interest (Minat)

**D** = Desire (Hasrat)

**D** = Decision (Keputusan)

**A** = Action (Aksi/Tindakan)

**S** = Satisfaction (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

### 2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan perasaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja akan di dapat jika adanya suatu dorongan terutama dalam suatu pekerjaan yang dijalankan, jika dorongan tersebut mempengaruhi karyawan dengan baik maka akan menghasilkan kinerja yang baik dan karyawan tersebut akan memiliki kepuasan tersendiri. Menurut **Gibson, Ivancevich, Donnelly (2006:106)** yang dikutip oleh **Wibowo (2017:415)** menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerjaan tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Menurut **Keith Davis** yang dikutip oleh **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:117)** mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja. Menurut **Wexley dan Yuki** yang dikutip oleh **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:117)** mendefinisikan kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Dari pendapat **Keith Davis, Wexley, dan Yuki** tersebut diatas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Dengan meninjau beberapa pengertian dari pendapat para ahli, dapat dilihat bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Kepuasan kerja juga dapat disebut suatu persepsi terhadap

pekerjaan tersebut atau suatu perasaan yang dirasakan oleh karyawan tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

### 2.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam buku A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya.

- a. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pengkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

### 2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:166), dalam kepuasan kerja dikenal tiga teori, yaitu sebagai berikut :

1. *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian)  
Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan lebih puas sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* positif. Kepuasan kerja seseorang bergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. *Equity Theory* (Teori Keadilan)  
Teori ini mengemukakan orang akan merasa puas/tidak puas, bergantung pada ada/tidaknya keadilan (*equity*) dalam situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini, komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan.
3. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)  
Menurut teori ini, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan variabel kontinu. Karakteristik pekerjaan menurut teori dua faktor:
  - a. *Satisfies/motivator* : faktor/situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja, terdiri atas pekerjaan menarik penuh tantangan, ada kesempatan berprestasi, serta kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
  - b. *Dissatisfies (Hygiene Factors)*: faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri atas gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis dan kebutuhan dasar

karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan, karyawan tidak akan kecewa meski belum puas.

### 2.3.3 Unsur-unsur Kepuasan Kerja

Menurut **Moekijat (2000:64)**, kepuasan kerja dapat diukur melalui presentase karyawan di tempat kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan disiplin kerja, kerjasama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerja. Adapun unsur-unsur kepuasan kerja berikut diuraikan penjelasan masing-masing unsur, yaitu :

1. **Presensi**  
Yaitu kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Presensi atau kehadiran karyawan dapat diukur melalui :
  - a. Kehadiran karyawan di tempat kerja.
  - b. Ketepatan karyawan datang dan pulang kerja.
  - c. Kehadiran karyawan apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau secara dalam instansi.
2. **Disiplin kerja**  
Yaitu suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tingkat kedisiplinan kerja karyawan dapat diukur melalui :
  - a. Kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan tata tertib di perusahaan.
  - b. Kepatuhan karyawan terhadap instruksi yang datang dari atasan.
  - c. Memakai pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - d. Menggunakan dan memelihara peralatan dengan baik.
3. **Kerjasama**  
Yaitu keinginan individu dalam melakukan kerjasam di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Pengukuran tingkat kerjasama dapat menggunakan kriteria sebagai berikut :
  - a. Kesadaran karyawan untuk bekerjasama dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahan.
  - b. Adanya kemauan untuk membanu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.
  - c. Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik serta saran dari oranglain.
  - d. Bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 4. Tanggung jawab

Yaitu keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tingkat tanggung jawab seseorang dapat melalui :

- a. Dapat dituntut atau dipermasalahkan. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
- c. Melaksanakan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya.
- d. Mempunyai kesadaran bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan instansi, tetapi juga untuk kepentingan dirinya sendiri.

Unsur-unsur kepuasan kerja karyawan seperti yang disebutkan diatas, menyangkut hal-hal yang berkaitan langsung dengan pekerjaan maupun hal-hal lain yang mempengaruhi apresiasi karyawan terhadap pekerjaannya. Dimana hal tersebut mengenai masing-masing individu yang terkait dalam diri karyawan yang terpenuhi, akan memberikan kepuasan tersendiri pada karyawan tersebut.

### 2.4 Hubungan antara Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Motivasi merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan kepuasan. Dengan adanya motivasi atau dorongan dalam diri karyawan akan menghasilkan kerja yang baik. Hal tersebut merupakan suatu yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perusahaan dapat memilih cara memotivasi karyawan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:117)** karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong (mendorong) dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, karyawan akan merasa tidak puas.



Berdasarkan asumsi di atas bahwa dengan adanya dorongan atau suatu motivasi pada karyawan dapat meningkatkan gairah kerja karyawan yang akan menghasilkan kerja yang baik sehingga akan timbulnya rasa kepuasan tersendiri pada karyawan dan perusahaan akan mudah untuk mencapai tujuan yang diinginkan jika motivasi tersebut terus dilakukan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung materi dalam penelitian ini berikut akan dikemukakan beberapa hasil penelitian yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai referensi oleh peneliti

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Perbedaan</b>
Widia Agustina (2018)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada UKM Anti Konfeksi Gatsu Bandung.	Belum maksimalnya penerapan motivasi yang dimana kebutuhan pemenuhan kebutuhan hidup yang kurang mencukupi, tingkat kenyamanan suasana dan lingkungan kerja yang belum menunjang, dan tidak adanya program hari tua. Hal tersebut membuat kondisi kepuasan kerja karyawan kurang baik.	Waktu dan objek penelitian berbeda, populasi penelitian berbeda.
Dinda Bella Agistian (2016)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif motivasi terhadap	Peneliti Dinda Bella Agistian meneliti Pengaruh

	Pada PT. Telkom (Witel Jabar Tengah) Bandung.	kinerja pegawai pada PT. Telkom (WITEL Jabar Tengah) Bandung. Analisis koefisien korelasi yang diperoleh melalui perhitungan korelasi pearson sebesar 0,904. Pengujian regresi linier sederhana diperoleh persamaan $Y=2.495+e$ . Didapatkan koefisien determinasi sebesar 81,7%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sisanya 18,3% adalah variabel-variabel di luar penelitian seperti kompensasi, kebijakan perusahaan, dan lain-lain.	Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Telkom (Witel Jabar Tengah) Bandung, sedangkan peneliti meneliti Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Divisi Pemasaran) PT. Multi Top Indonesia Bandung.
Hera Dzaki Astuti, Dadang Iskandar (2015)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Chitose Internasional Tbk.)	Berdasarkan nilai koefisien determinasi, model ini menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Chitose Internasional Tbk. sebesar 59,3% dan sisanya 40,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Secara parsial, motivasi berprestasi dan motivasi berafiliasi	Waktu dan objek penelitian berbeda, populasi penelitian berbeda.

		<p>berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan motivasi kekuasaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>	
--	--	---	--

