

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

Bab 2 ini berisi studi pustaka penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya dan telah dipublikasikan, baik jurnal, thesis ataupun buku dan dasar teori berisi teori-teori pendukung yang mendukung penelitian

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Motivasi kerja karyawan merupakan hal penting yang patut dipertimbangkan dan dipikirkan oleh perusahaan. Menurut Alimuddin(2012) motivasi karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen, bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian perusahaan. Hutabarat (n.d.) mengatakan bahwa Motivasi merupakan pendorong utama perilaku seseorang dalam suatu pekerjaan. Seorang pekerja menjadi rajin atau tidak rajin, kreatif atau tidak kreatif, dapat ditelusuri lewat motivasi yang ada di dalam dirinya. Perhatian serius pada masalah motivasi membuat pimpinan di suatu organisasi dalam memanfaatkan motivasi di dalam diri tiap pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, menurut Flether & Williams (1996) menyatakan bahwa komitmen organisasional karyawan untuk terus bekerja menjadi bagian dari suatu organisasi akan meningkat apabila didukung adanya motivasi yang tinggi dari karyawan yang terkait dengan pekerjaannya. Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi).

Pentingnya motivasi karyawan dalam industri manufaktur atau jasa tersebut membuat banyak orang tertarik untuk melakukan penelitian dan analisis mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Industri ataupun usaha yang digunakan sebagai objek penelitian dan analisis ini ada beraneka ragam diantaranya adalah analisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada unit dagang seperti yang dilakukan Sarinadi (2014) di UD Surya Logam Desa Temukus. Terdapat pula penelitian dan analisis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang dilakukan di

industri manufaktur pangan yaitu penelitian dan analisis yang dilakukan oleh Bestari(2000) di departemen produksi divisi noodle PT Indofood Sukses Makmur Tbk dan Ayuria(2002) di PT.Dharma Samudera Fishing Industries Tbk. Selain itu ada juga penelitian dan analisis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan di industri furniture yang dilakukan oleh Atmadja(2008) di PT.Timur Jaya Prestasi. Ada juga penelitian yang dilakukan di industri manufaktur automotive dan mechanical machining yang dilakukan oleh Ayuningtyas(2014) di PT. Harapan Jaya Globalindo Tbk. Selain industri manufaktur ada juga penelitian yang dilakukan di industri jasa, seperti yang dilakukan oleh Habibi(2005) di PT.Akses Regional VI Jawa Tengah dan DIY bagian sumber daya manusia dan umum Semarang dan Pratama(2011) di Polresta Bogor.

Teori yang paling sering digunakan sebagai acuan adalah teori dua faktor oleh Herzberg dan teori kebutuhan Maslow namun ada pula yang menggunakan kombinasi keduanya sebagai acuan. Seperti yang dilakukan pada Bestari(2000), Atmadja(2008), dan Habibi(2005) dengan teori acuan kebutuhan Maslow kemudian pada Ayuria(2002),Gustisyah (2009), Pratama(2011) dan Sarinadi (2014) dengan teori acuan dua faktor Herzberg. Pada Ayuningtyas(2014) dengan kombinasi teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg.

Metode pengambilan data yang digunakan pada umumnya adalah kuisisioner. Kuisisioner itu selanjutnya akan diuji menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Metode analisis faktor yang digunakan dari beberapa penelitian berbeda-beda. Diantaranya metode analisis data Rank Spearman pada Bestari(2000), Ayuria(2002), danAyuningtyas(2014). Analisis data Regresi Berganda pada Gustisyah (2009), Pratama(2011) dan Atmadja(2008). Analisis faktor (matriks korelasi) yang dilakukan oleh Sarinadi (2014) dan analisis deskriptif kualitatif (Habibi, 2005).

Penelitian dan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan menghasilkan hasil yang berbeda-beda yakni diantaranya dengan hasil faktor yang paling dominan mempengaruhi adalah kebutuhan seperti yang dilakukan oleh Sarinadi (2014), dan Ayuningtyas(2014). Faktor dominan selanjutnya adalah hubungan kerja, penghargaan dan pengembangan karir pada penelitian yang dilakukan oleh Bestari(2000), dan Ayuria(2002). Faktor dominan lainnya adalah faktor keselamatan dan keamanan kerja pada penelitian oleh Atmadja(2008), faktor kompensasi pada penelitian oleh Gustisyah (2009),

dan faktor kesejahteraan penghargaan lingkungan kerja pendidikan pada penelitian oleh Habibi(2005).

2.1.2. Penelitian Sekarang

Perbedaan penelitian yang dilakukan sekarang dengan penelitian terdahulu adalah penelitian sekarang dilakukan di Borobudur Silver dengan tujuan menganalisis faktor apa yang dominan mempengaruhi serta perbaikan apa yang sebaiknya dilakukan oleh manajemen. Ada beberapa data yang diambil sebagai bahan analisis yakni hasil kuisioner, interview serta data perusahaan. Teori yang dijadikan acuan adalah teori dua faktor Herzberg dan uji kuisioner yang digunakan uji validitas dan realibilitas serta metode analisis data yang digunakan adalah metode regresi ordinal.

2.2. Dasar Teori

Dasar teori ini terdiri dari pengertian motivasi serta teori motivasi yang akan dijadikan acuan pada penelitian ini.

2.2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (2005) terdapat tiga pengertian SDM, yaitu:

- a. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
- b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real)secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Pada dasarnya prinsip SDM adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan organisasi. Untuk itulah maka eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap SDM secara memadai sehingga terciptalah SDM yang berkualitas, loyal, dan berprestasi (Sulistiyani & Rosidah, 2003).

2.2.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi (Sulistiyani & Rosidah, 2003).Lain halnya menurut Malayu Hasibuan (2007). MSDM adalah ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat. Dalam perkembangannya Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sama dengan manajemen personalia. Flipppo dalam Handoko(1991) mengemukakan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja/karyawan pada perusahaan. Manusia selau berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.(Ayuningtyas, 2014)

2.2.3. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yakni *move*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Pengertian motivasi dapat berbeda-beda tergantung dengan sudut pandangnya. Menurut Effendy (1983) dalam (Bestari, 2000) Motivasi adalah daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dari seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2005). Menurut Greenberg dan Baron (2003), “motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan”. Selanjutnya menurut Nawawi (2005) “motivasi adalah proses psikologis yang berlangsung dalam interaksi antar keperibadian yang berbeda- beda untuk memenuhi kebutuhan sebagai manusia”. Proses ini menghasilkan dorongan berupa kehendak, kemauan dan keinginan untuk bertindak atau berbuat melalui pengambilan keputusan.

Motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku ke arah pencapaian tujuan merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga elemen, yaitu adanya kebutuhan (*need*), dorongan untuk berbuat dan bertindak (*drives*), dan tujuan yang diinginkan (*goals*). Dorongan tersebut komponennya berupa arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Melihat pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang dimiliki seseorang untuk mencapai suatu tujuan baik individu maupun organisasi dimana yang dorongan tersebut timbul dari dalam diri individu itu sendiri, yakni keinginan atau kebutuhan.

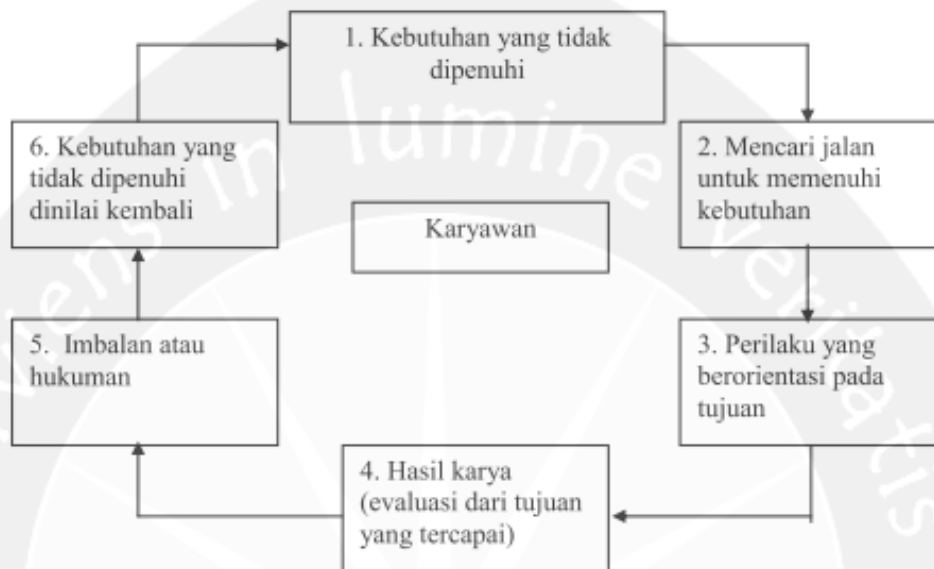
Kadarisman (2012) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Banyak hal yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, menurut Saydam (2000) secara umum motivasi kerja dipengaruhi dua faktor, yaitu faktor intern (faktor yang bersumber dari dalam diri karyawan) dan faktor ekstern (faktor yang bersumber dari luar diri karyawan). Faktor intern yang terdiri dari tingkat pendidikan, kebutuhan, dan kepuasan kerja, sedangkan faktor ekstern yang terdiri dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, dan penghargaan atas prestasi.

Motivasi dapat bersifat positif ataupun negatif. Motivasi positif, bertujuan “mengurangi perasaan cemas” (*Anxiety Reducing Motivation*) dimana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian, kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan. Sebaliknya motivasi negatif atau yang sering disebut orang “pendekatan tongkat pemukul” (*The Stick Approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang yang bersangkutan di bawah standar. (Gustisyah, 2009).

2.2.4. Proses Motivasi

Hasibuan (2007) berpendapat bahwa dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi setelah tujuan organisasi ditetapkan, para karyawan harus dimotivasi kearah tujuan itu. Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja. Komunikasi yang baik

antara atasan dan bawahan harus dilakukan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhi. Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Proses motivasi tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1.



Sumber : Pratama (2011)

Gambar 2.1. Proses Motivasi

2.2.5. Fungsi dan Tujuan Motivasi

a. Fungsi Motivasi

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi sertamerubah kelakuan. Fungsi motivasi tersebut adalah:(Habibi, 2005)

- i. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul sesuatu tindakan atau perbuatan.
- ii. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang di inginkan.
- iii. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

b. Tujuan Motivasi

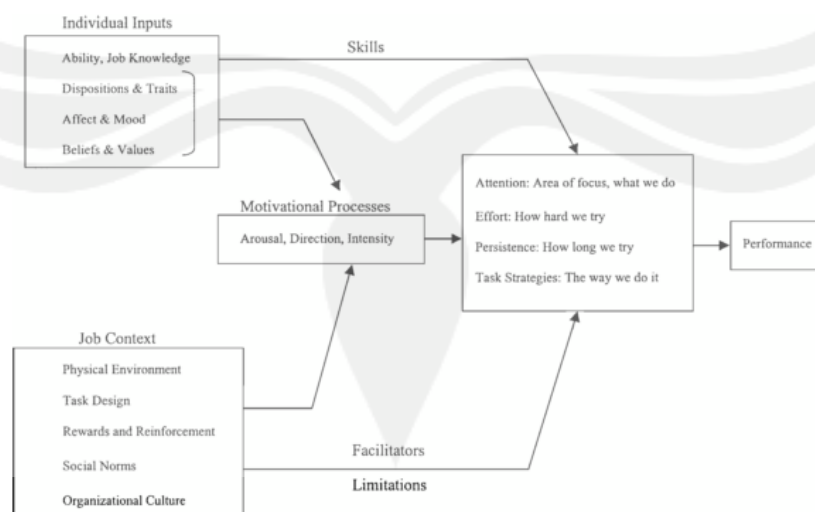
Manajer atau pimpinan yang berhasil dalam hal motivasi karyawan seringkali menyediakan suatu lingkungan dimana tujuan-tujuan tepat tersedia untuk memenuhi kebutuhan. Tujuan-tujuan motivasi tersebut antara lain: (Habibi, 2005)

- i. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- ii. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- iii. Meningkatkan produktivitas karyawan
- iv. Mempertahankan loyalitas dan kesetabilan karyawan perusahaan
- v. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- vi. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- vii. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

2.2.6. Model Kompleks Motivasi

Motivasi adalah serangkaian internal proses – yang disebut membangun hipotesis. Motivasi sangat kompleks karena melibatkan beberapa proses dan beberapa perilaku. Motivasi adalah personal; setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda dan hal yang dianggap penting juga akan berbeda. *Goal* dipandang sebagai tujuan utama untuk perhatian dan tindakan, sedangkan kesulitan serta pentingnya *goal* berhubungan dengan motivasi. *Goal* secara jelas merupakan mekanisme psikologis utama yang terkait dengan motivasi.

Mengingat bahwa motivasi merupakan suatu hal yang kompleks, maka tidak cukup hanya dengan penggambaran melalui deskripsi namun perlu juga digambarkan secara diagram seperti pada gambar 2.2.. Diagram ini menunjukkan beberapa, namun tidak semua dari kompleksitas dan detail yang terlibat dalam motivasi (Mitchell & Daniels (2003) dalam Weiner(2003)).



Gambar 2.2. Model Keseluruhan Motivasi

Dari gambar terlihat bahwa input individual dan job context mempengaruhi proses motivasi. Dimana gabungan masukan motivasi, batasan job context,

ketrampilan menghasilkan empat aspek keluarannya yakni *Attention (area of focus)*, *Effort (how hard we try)*, *Persistence (How long we try)*, dan *Task Strategies (The way we do it)*. Dari sini diketahui bahwa tingkat motivasi seseorang dapat ditentukan dari keempat nilai keluaran ini.

2.2.7. Teori Motivasi

Teori motivasi dapat dibagi untuk menjelaskan perilaku dan sikap karyawan (Rowley, 1996; Weaver, 1998 dalam Teck-Hong & Waheed, 2011). Ini termasuk isi teori, didasarkan pada asumsi bahwa orang memiliki kebutuhan individu yang memotivasi tindakan mereka, dan teori seperti Maslow (1954), McClelland (1961), Herzberg (1996), dan Alderfer (1969) terkenal dengan karya-karya mereka dibidang ini. Namun dari beberapa teori motivasi yang berbeda-beda, fokus utama dari penelitian ini adalah pada teori Dua Faktor Herzberg tentang motivasi.

a. Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg yang menyatakan bahwa manusia itu mempunyai kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan untuk menghindari diri sendiri dari rasa sakit dan kebutuhan hidup untuk tumbuh, berkembang dan belajar. Karena itulah Herzberg memisahkan antara dua faktor kebutuhan, yaitu faktor *hygiene* dan faktor motivator (Herzberg, 1966).

Pada tahun 1959, Herzberg memulai analisisnya tentang perasaan 200 insinyur dan akuntan dari lebih dari sembilan perusahaan di Amerika Serikat. Para profesional ini diminta untuk menggambarkan pengalaman pekerjaan saat dimana mereka merasa sangat buruk atau sangat baik tentang pekerjaan mereka, Tanggapan perasaan yang baik umumnya terkait dengan isi pekerjaan (faktor motivator), dan tanggapan tentang perasaan buruk berhubungan dengan konteks pekerjaan (faktor *hygiene*). Motivator terdiri atas faktor-faktor yang dibangun oleh pekerjaan itu sendiri seperti prestasi / pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan. Sedangkan faktor *hygiene* berkaitan dengan perasaan ketidakpuasan dalam karyawan dan ekstrinsik dari pekerjaannya seperti hubungan interpersonal, gaji, pengawasan, dan kebijakan perusahaan (Herzberg, 1966). Kedua faktor yang dibangun oleh Herzberg ini menyatakan bahwa motivasi karyawan dicapai ketika karyawan dihadapkan dengan kerja yang menantang tapi menyenangkan, dimana seseorang dapat mencapai, tumbuh dan menunjukkan tanggung jawab dan maju dalam organisasi. Artinya ketika upaya karyawan diakui, itu akan membuat kepuasan kerja dan motivasi (Dartey-Baah &

Amoako, 2011). Perbedaan serta pengertian dari *hygiene factors* dan *motivator factors* secara rinci dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1. Hygiene Factors & Motivator Factors

<i>HYGIENE FACTOR / Satisfied Factors</i>	<i>MOTIVATOR FACTOR/ Dissatisfied</i>
<p><i>Hygiene factor</i> juga disebut sebagai <i>maintenance factors</i> dan terdiri atas kebutuhan fisiologis, keamanan dan cinta dari hierarki kebutuhan Maslow. Faktor ini merupakan faktor yang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan tetapi kondisi yang berada disaat melakukan pekerjaan (Gibson, 2000). Faktor <i>hygiene</i> bukan motivator langsung tapi diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan dan pada saat yang sama berfungsi sebagai titik awal untuk motivasi (Huling, 2003)</p>	<p>Menurut Herzberg dalam Dartey-Baah & Amoako(2011) faktor motivator berhubungan dengan konten pekerjaan</p>
<p>Faktor-faktor <i>hygiene</i> terdiri atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kebijakan perusahaan dan administrasi, - pengawasan teknis, - hubungan interpersonal dengan atasan, - hubungan interpersonal dengan rekan rekan dan bawahan, - gaji, - keamanan kerja, kondisi kerja - kehidupan pribadi, status. 	<p>Faktor-faktor motivator terdiri atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prestasi itu sendiri, - pengakuan, - kemajuan, - pekerjaan itu sendiri, - kemungkinan untuk pertumbuhan dan tanggung jawab pribadi.

Adapun beberapa konsep penting yang disusun berdasarkan hasil studi F.Herzberg, adalah sebagai berikut: (Soenaryo & Tjakraatmadja, 2010)

- a. Ada dua dimensi berbeda dalam masalah motivasi, yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah timbulnya ketidakpuasan (disebut sebagai "*hygiene factors*"); dan faktor-faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah tumbuhnya kepuasan (disebut "*motivators*")

- b. Karena berkaitan dengan timbul atau tidaknya kepuasan kerja, “*hygiene factors*” bisa juga disebut sebagai “*dissatisfiers*”. Seperti yang dapat dilihat di tabel 2.2. Yang termasuk dalam “*hygiene factors*” itu adalah hal-hal seperti gaji, kondisi fisik, lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan-rekan kerja. Tampak bahwa hal-hal tersebut tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri melainkan yang berhubungan dengan konteks dari pekerjaan (“*Job Context*”).
- c. “*Motivators*”, yang berhubungan dengan muncul atau tidak munculnya kepuasan kerja, biasa juga disebut sebagai “*satisfiers*”. Dari tabel 2.2 tampak bahwa faktor-faktor yang tergolong sebagai *motivators* itu misalnya adanya tanggung jawab, kesempatan untuk maju dan berkembang, prestasi yang dicapai, adalah hal-hal yang langsung berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Adapun hubungan antara “*hygiene factors*” dan “*motivators*” itu dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2. Hubungan antara “*hygiene factors*” dan “*motivators*”

	<i>Hygiene Factors</i>	<i>Motivators</i>
Apabila tidak ada	Muncul ketidakpuasan	Tidak ada kepuasan kerja
Apabila ada	Tidak ada ketidakpuasan kerja	Muncul kepuasan kerja

Selain hubungan kedua faktor tersebut adapun pendapat mengenai gabungan dari kedua faktor yang telah dijabarkan diatas dapat membentuk beberapa skenario diantaranya:(Dartey-Baah & Amoako, 2011)

- i. *High Hygiene + High Motivation*: merupakan situasi ideal dimana karyawan sangat termotivasi dan sedikit keluhan.
- ii. *High Hygiene + Low Motivation*: karyawan mempunyai beberapa keluhan tapi begitu termotivasi. Pekerjaan tipe ini dapat di persepsikan sebagai gaji
- iii. *Low Hygiene + High Motivation*: karyawan termotivasi namun banyak keluhan. Situasi seperti ini adalah situasi dimana pekerjaannya menyenangkan dan menantang tapi gaji dan kondisi kerja tidak mendukung.
- iv. *Low Hygiene + Low Motivation*: situasi terburuk dimana karyawan tidak termotivasi dan banyak mengeluh.

Adapun penjelasan jelas mengenai faktor-faktor hygiene dan motivator yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam Hasibuan (2004) yaitu:

a. *Motivator Factors*

i. Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*Achievement*) artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan memungkinkan untuk hal itu diberikan kesempatan.

ii. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya. Faktor pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

iii. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

iv. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahami bahwa pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

v. Pengembangan Potensi Individu / Kemajuan (*Advancement*)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

b. *Hygiene Factors*

i. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company Policy and Administration*)

Kebijakan dan administrasi perusahaan atau organisasi merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijakan (*Policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Kebijakan berfungsi untuk menandai lingkungan di sekitar keputusan yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan.

ii. Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Relation*)

Hubungan antar pribadi (manusia) bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi. Penting bagi manajer untuk mencegah atau mengobati luka seseorang karena *miss communication* (salah komunikasi) atau salah tafsir yang terjadi antara pimpinan dan pegawai atau antar organisasi dengan masyarakat luas. Salah satu manfaat hubungan antar pribadi atau manusia dalam organisasi adalah pimpinan dapat memecahkan masalah bersama pegawai baik masalah yang menyangkut individu maupun masalah umum organisasi, sehingga dapat menggairahkan kembali semangat kerja dan meningkatkan produktivitas.

iii. Kondisi Kerja (*Working Condition*)

Kondisi kerja adalah kondisi kerja adalah tidak terbatas hanya pada kondisi kerja di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan serta tingkat keterampilan yang tinggi tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya.

iv. Gaji (*Wages Salaries*)

Faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi berdasarkan prestasi dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

2.2.7. Skala *Likert*

Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian gejala sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Menggunakan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator yang terukur ini dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Setiap jawaban dihubungkan dengan pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata seperti pada tabel 2.3.

Tabel 2.3. Contoh Skala *Likert*

Pernyataan Positif			Pernyataan Negatif		
	Keterangan	Skor		Keterangan	Skor
SS	Sangat Setuju	5	SS	Sangat Setuju	1
S	Setuju	4	S	Setuju	2
N	Netral	3	N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2	TS	Tidak Setuju	4
STS	Sangat Tidak Setuju	1	STS	Sangat Tidak Setuju	5

Sumber: Riduwan & Akdon, 2013

2.2.8. Uji Instrumen

Data yang telah didapat tidak langsung diolah analisis, tapi perlu beberapa uji yang dilakukan sebelumnya. Diantaranya:

a. Uji Validitas

Istilah valid atau validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu dimensi atau indikator dikatakan valid apabila indikator

tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dari konstruk amatan dengan tepat. Dalam praktiknya, kecermatan pengukuran baik dalam bidang eksak, sosial, ataupun psikologi masih didapati suatu kesalahan. Kesalahan itu dapat berupa hasil yang terlalu tinggi (*overestimate*) atau terlalu rendah (*underestimate*). Kesalahan-kesalahan inilah yang dikenal dengan istilah *measurement error*. Indikator yang valid adalah indikator yang memiliki tingkat *measurement error* yang kecil (Yamin & Kurniawan, 2014). Uji validitas pada penelitian ini dihitung dengan menggunakan teknik *product momentrank Spearman Rho* dengan tingkat kepercayaan 95%. menggunakan perangkat lunak SPSS 21.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

Dimana:

r_s : Koefisien Korelasi Spearman

$\sum d^2$: Kuadrat selisih antar ranking

n : Jumlah Sampel Penelitian

b. Uji Reabilitas

Istilah reabilitas merupakan terjemahan dari kata *reability* yang berasal dari kata *rely* dan *ability*. Reabilitas dapat diartikan sebagai keterpercayaan, keterandalan, atau konsistensi. Hasil suatu pengukuran dapat dipercaya apabila pelaksanaan pengukuran dalam beberapa kali terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, artinya mempunyai konsistensi pengukuran yang baik. Sebaliknya, apabila diperoleh suatu hasil yang berbeda-beda dengan subjek yang sama, maka dikatakan inkonsisten. Suatu alat ukur yang *reliable* adalah alat ukur yang mempunyai tingkat reabilitas yang tinggi. Secara empirik, tinggi rendahnya reabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas (mendekati angka 1), maka semakin *reliable* alat ukur tersebut. (Yamin & Kurniawan, 2014). Pada penelitian ini, uji reabilitas dilakukan dengan *Cronbach's Alpha*, dengan tingkat kepercayaan 95%, menggunakan perangkat lunak SPSS 21.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_j^2}{S_x^2} \right] \quad (2.2)$$

(2.2)

(Yamin & Kurniawan, 2014)

Dimana:

K = banyaknya belahan tes

S_j^2 = varians belahan j; j = 1,2,...k

S_x^2 = varians skor tes

Rumus varians belahan dan varians skor tes:

$$S_j^2 = \frac{\sum x_t^2}{n} - \frac{(\sum x_t)^2}{n^2} \quad (2.3)$$

$$S_x^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2} \quad (2.4)$$

(Sugiyono, 2005)

Dimana:

X_t = Rata-rata skor total semua responden

n = Jumlah responden

JK_i = Jumlah kuadrat seluruh skor item

JK_s = Jumlah kuadrat subyek

Berdasarkan nilai alfa yang dihasilkan, dapat diketahui tingkat realibilitasnya.

2.2.9. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai langkah pengolahan data serta teori analisis data.

a. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data, merupakan tahap dimana data yang didapat akan di edit, diolah dan dipersiapkan supaya dapat masuk dan layak untuk di analisis, dengan metode analisis yang di pilih. Pengolahan data penelitian meliputi empat tahapan pengolahan data (Hastono, 2006):

i. *Editing*

Kegiatan pengecekan isian kuesioner yang mencakup kelengkapan pengisian jawaban, kejelasan dan relevansi dan konsistensi pertanyaan yang berkaitan dengan jawaban.

ii. *Skoring/Coding*

Coding merupakan kegiatan pemberian kode pada setiap jawaban melalui konversi ke dalam angka-angka sehingga memudahkan dalam pengolahan data selanjutnya.

iii. *Processing Data*

Setelah kuesioner terisi, dan sudah diberi kode maka data diproses untuk bisa dianalisis sesuai tujuan penelitian. Pemrosesan data dilakukan dengan cara memasukan data dari kuesioner ke software Ms.Excel dan SPSS 21.

iv. *Cleaning*

Merupakan kegiatan pemeriksaan kembali data yang sudah di masukkan dalam komputer untuk memastikan bahwa data telah bersih dari kesalahan baik pada waktu pemberian kode maupun pemberian skor.

b. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Pemilihan teknik analisis data ini didasarkan pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Menjawab tujuan penelitian, maka dalam pengolahan data akan digunakan tiga tahap analisis yakni analisis univariat, bivariat dan multivariat.(Hastono, 2006)

i. Analisis Univariat

Analisis univariat dilakukan pada tahap awal pengolahan data dengan menampilkan tabel-tabel frekuensi. Tujuan dari analisis univariat adalah menggambarkan karakteristik sampel penelitian. Setiap sampel biasanya dipilih dari populasi yang lebih luas sehingga analisis univariat juga dianggap menerangkan karakteristik populasi (Dwivedi, 2007).

Analisis univariat yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan analisis deskriptif frekuensi. Analisis deskripsi frekuensi bertujuan memberikan gambaran mengenai penilaian tiap-tiap responden terhadap indikator dalam instrument penelitian. Analisis univariat ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai karakteristik responden yang ada serta untuk melihat secara deskriptif mengenai bagaimana pengaruh faktor motivasi hygiene dan motivator terhadap motivasi. Perhitungan data dengan distribusi frekuensi dapat dilihat dengan menghitung frekuensi data tersebut lalu dipersentasakan, lalu dengan dilihat penyebaran persentasenya. Sedangkan untuk mendapatkan ciri khas tertentu dalam bentuk sebuah nilai bilangan tersebut dapat digunakan teknik tendensi sentral, yaitu mean, median, modus. Yang akan dijelaskan pada subbab 2.2.10.

ii. Analisis Bivariat

Analisis bivariat dilakukan untuk melihat apakah terdapat faktor yang secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja karyawan Borobudur Silver. Tahap ini menggunakan jenis analisis *Goodman and Kruskal's Gamma*(γ) karena keduanya merupakan skala ordinal.

Goodman dan Kruskal's Gamma

Pada Silalahi (2012) disebutkan bahwa *Goodman and Kruskal's Gamma* mempunyai ukuran korelasi yang berada diantara -1 dan +1, dengan 0 menandakan tidak adanya hubungan, dan 1 menandakan adanya hubungan sempurna. Nilai dari -1 adalah hubungan negatif sempurna. Gamma menunjukkan positif atau negatifnya suatu hubungan atau kelinearan hubungan.

Kuat lemahnya hubunganyang terjadi antara dua variabel dalam korelasi gamma dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi Gamma yang dihasilkan, yaitu sebagai berikut: (Fruchter & Guilford, 1978)

- <0,20 : hubungan lemah sekali, hampir bisa diabaikan
- 0.20 – 0.40 : hubungan rendah / lemah
- 0.40 – 0.70 : hubungan moderat (sedang)
- 0.70 – 0.90 : hubungan kuat
- 0,90 – 1.00 : hubungan sangat kuat

Analisis bivariat dengan menggunakan koefisien korelasi Gamma ini dilakukan dengan bantuan *software SPSS 21 for Windows*. Koefisien korelasi Gamma (γ) adalah koefisien korelasi yang digunakan untuk mengukur asosiasi antardua variabel berskala ordinal. Koefisien korelasi ini memiliki dasar logika yang sama dengan koefisien korelasi Kendall, yaitu didasarkan pada banyaknya pasangan konkordan dan pasangan diskordan. Dalam koefisien korelasi Kendal, pasangan konkordan ditentukan oleh banyaknya pasangan berurutan searah dalam pengamatan setelah data diurutkan dan pasangan diskordan ditentukan oleh banyaknya pasangan berurutan berlawanan arah dalam pengamatan setelah data diurutkan. Sedangkan koefisien korelasi Gamma, pasangan korkondan dan pasangan dikordan akan ditentukan dengan rumus-rumus matematika. (Mendenhall, 1974) dalam (As'ari, 2014)

Menurut (As'ari, 2014)dalam menghitung koefisien korelasi Gamma dari dua pasangan pengamatan untuk data ordinal, dua variabel terurut yaitu A (A1,

A_2, \dots, A_k) dan variabel B (B_1, B_2, \dots, B_k) disusun kedalam gambar 2.2. tabel kontingensi sebagai berikut:

	A1	A2	...	A _k	Total
B ₁	n_{11}	n_{11}		n_{1k}	R ₁
B ₂	n_{21}	n_{22}		n_{2k}	R ₂
.
.		.		.	.
.
B _r	n_{r1}	n_{r2}	...	n_{rk}	R _r
Total	C ₁	C ₂	...	C _k	N

Gambar 2.3. Contoh Tabel Kontingensi Gamma

Tabel kontingensi merupakan bagian dari tabel baris kolom, akan tetapi tabel ini mempunyai ciri khusus, yaitu untuk menyajikan data yang terdiri atas dua faktor atau dua variabel, faktor yang satu terdiri atas r kategori dan lainnya terdiri atas k kategori, dapat dibuat daftar kontingensi berukuran $r \times k$ dengan r menyatakan baris dan k menyatakan kolom. Gambar 2.2. menggambarkan bahwa N observasi atau pengamatan terbagi dalam dua kategori. Besaran n_{ij} adalah jumlah objek pengamatan dari kategori i dalam peubah baris, dan kategori j dalam peubah kolom. Dalam hal ini n_{ij} , berarti frekuensi dalam baris ke-i dan n_j berarti frekuensi dalam kolom ke-j R_i menyatakan frekuensi observasi dalam baris ke ke-i, dan C_j menyatakan frekuensi observasi dalam kolom ke-j.

Dari tabel kontingensi dapat dihitung koefisien korelasi Gamma (γ) yaitu dengan cara menghitung banyaknya pasangan konkordan yang disimbolkan dengan N_s , dan banyaknya pasangan diskordan yang disimbolkan dengan N_d . Untuk menghitung pasangan konkordan (N_s) dan pasangan dikordan (N_d), maka jumlah semua frekuensi didalam tabel kontingensi perlu dihitung terlebih dahulu. Jumlah semua frekuensi didalam tabel kontingensi dibagi menjadi dua, yaitu jumlah semua frekuensi dibawah dan sebelah kanan dari sel ke ij didalam tabel kontingensi yang disimbolkan dengan N^+_{ij} dan tabel kontingensi yang disimbolkan dengan N^-_{ij} .

Menurut Goodman dan Kruskal (1954) koefisien korelasi Gamma (γ) didefinisikan sebagai berikut:

$$\gamma = \frac{N_s - N_r}{N_s + N_r} \quad (2.5)$$

Banyaknya pasangan konkordan (N_s) merupakan jumlah hasil perkalian antara n_{ij} dengan N_{ij}^+ . Sedangkan banyaknya pasangan diskordan (N_r) merupakan jumlah hasil perkalian antara n_{ij} dengan N_{ij}^- .

$$N_s = \sum_{i=1}^{r-1} \sum_{j=1}^{k-1} n_{ij} N_{ij}^+ \quad (2.6)$$

N_s = banyaknya pasangan konkordan

$$N_r = \sum_{i=1}^{r-1} \sum_{j=2}^{k-1} n_{ij} N_{ij}^- \quad (2.7)$$

N_r = banyaknya pasangan diskordan

N_{ij}^+ = jumlah semua frekuensi sebelah kanan dari sel ke ij dalam tabel kontingensi

N_{ij}^- = jumlah semua frekuensi sebelah kiri dari sel ke ij dalam tabel kontingensi

$i = 1, 2, \dots, r-1$ dan $j = 1, 2, \dots, k-1$

n_{ij} = jumlah objek pengamatan dari kategori i dalam variabel baris, dan kategori j dalam variabel kolom.

Berikut ini adalah langkah-langkah menghitung koefisien korelasi Gamma (γ):

- Menghitung banyaknya pasangan konkordan (N_s) dan pasangan diskordan (N_r) dari tabel kontingensi. Dimana untuk menghitung N_s dapat menggunakan (2.6) dan untuk menghitung N_r menggunakan persamaan (2.7).
- Setelah nilai N_s dan N_r diperoleh, kemudian menghitung nilai koefisien korelasi Gamma (γ) dengan cara mensubstitusi nilai N_s dan N_r ke persamaan (2.5)

iii. Analisis Multivariat

Analisis Multivariat (*Multivariate Analysis*) merupakan salah satu jenis analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dimana data yang

digunakan berupa banyak peubah bebas (independen variabel) dan juga banyak peubah terikat (dependen variabel) (Yusuf, 2003). Metode analisis multivariat ada banyak, namun yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah metode analisis regresi ordinal. Metode analisis regresi ordinal ini digunakan untuk menentukan faktor apa yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan Borobudur Silver.

Metode regresi ordinal digunakan untuk memodelkan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dimana variabel dependen berskala ordinal. Kesimpulan umum yang mencakup membangun model untuk regresi ordinal memutuskan variabel yang harus dimasukkan pada model dan memilih fungsi hubungan (misal, *logit link* atau *complementary link*) yang menunjukkan kesesuaian model. Selain itu, model statistik yang sesuai, keakuratan hasil klasifikasi, dan validitas asumsi model, misal paralel lines, umumnya digunakan untuk menyeleksi model yang terbaik. (Chen & John Jr, 2004). Pada penelitian ini, metode analisis regresi ordinal akan dilakukan dengan bantuan software SPSS 21 for Windows. Dari output SPSS, akan keluar beberapa tabel asumsi diantaranya:

a) Tabel *Cases Processing Summary*

Pada tabel ini akan di terangkan jumlah atau frekuensi dari variabel yang telah diinput.

b) *Model Fitting Information*

Menerangkan apakah dengan memasukkan variabel independen dalam model akan memberikan kontribusi pada model. Dengan melihat penurunan atau peningkatan *Chi Square*, atau perubahan nilai *-2 Log Likelihood* dan signifikansinya.

c) *Goodness of Fit*

Menunjukkan uji kesesuaian model dengan data empiris dimana hipotesis nol adalah data hasil prediksi model sesuai dengan data empiris. Dilihat dari nilai signifikansi Pearson ($>0,05$), dan nilai signifikansi *Deviance* ($>0,05$), jika kedua hal tersebut terpenuhi maka model yang terbentuk berarti fit atau layak digunakan.

d) *Cox and Snell*

Dari tabel ini, menunjukkan seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel prediktornya.

e) *Parameter Estimates*

Menunjukkan pengaruh variabel independen dan variabel dependennya.

f) *Test of Parallel Lines*

Digunakan untuk menguji asumsi bahwa setiap kategori memiliki parameter yang sama atau hubungan antar variabel independen dengan logit adalah sama untuk semua persamaan logit. Jika signifikansinya ($>0,05$), maka hipotesis nol diterima, bahwa benar model yang dihasilkan memiliki parameter yang sama sehingga pemilihan model link function sesuai. Dalam melakukan analisis regresi ordinal, perlu dilakukan pemilihan link function, dimana dalam teorinya terdapat beberapa macam link function diantaranya;

- *Logit*

Program SPSS secara default menggunakan opsi ini. Digunakan pada kebanyakan distribusi data.

$$f(x) = \ln\left(\frac{Y}{1-Y}\right) \quad (2.8)$$

- *Complementary Log-Log*

Digunakan untuk data yang mempunyai kecenderungan bernilai tinggi.

$$f(x) = \ln(-\ln(1-y)) \quad (2.9)$$

- *Negative log-log*

Digunakan untuk data yang mempunyai kecenderungan bernilai rendah

$$f(x) = -\ln(-\ln(y)) \quad (2.10)$$

- *Probit*

Digunakan jika variabel latent berdistribusi secara normal

$$f(x) = \Phi^{-1}(y) \quad (2.11)$$

Φ^{-1} Adalah fungsi inverse distribusi kumulatif standar normal

- *Cauchit (Inverse Cauchy)*

Digunakan jika variabel latent mempunyai nilai yang ekstrem

$$f(x) = \tan(\pi(y-0.5)) \quad (2.12)$$

Pada analisis data yang dilakukan pada penelitian ini, akan digunakan *link function* logit. Adapun model umum regresi ordinal (*link function logit*):

$$\text{logit}(p_1) = \ln\left(\frac{p_1}{1-p_1}\right) = \alpha_j - \beta'X \quad (2.13)$$

$$\log it (p_1 + p_2) = \ln \left(\frac{p_1 + p_2}{1 - p_1 - p_2} \right) = \alpha_j - \beta'X \quad (2.14)$$

2.2.10. Ukuran Pemusatan Data / Ukuran tendensi sentral

Ukuran pemusatan data adalah suatu nilai data dari serangkaian data yang dapat mewakili data tersebut. Ukuran pemusatan data pada statistik bermacam-macam, namun secara umum dikenal ada 3 yang merupakan pengukuran pemusatan data, yakni mean, median, modus.

- a. Mean atau dikenal rata-rata hitung adalah suatu nilai pusat (keseimbangan) untuk suatu variabel kontinu (Everitt & Skrondal, 2010)
- b. Median (nilai tengah) adalah nilai didalam suatu himpunan data terurut yang membagi data kedalam dua bagian dengan ukuran yang sama. (Everitt & Skrondal, 2010)
- c. Modus (nilai yang sering muncul) adalah nilai yang paling sering muncul dalam suatu himpunan data. (Bluman, 2012)

Ukuran pemusatan data berbeda-beda tergantung skala datanya. Hal ini dapat dilihat seperti pada tabel 2.4.

Tabel 2.4. Ukuran Pemusatan Berdasarkan Skala Pengukuran Data

No	Skala Pengukuran	Ukuran Pemusatan
1	Nominal	Modus
2	Ordinal	Median atau Modus
3	Interval atau Rasio	Mean, Median, Modus

Sumber: Larson & Farber (2012)