

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Motivasi**

Perusahaan menyadari bahwa motivasi kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap laju pertumbuhan perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan satu perusahaan adalah terhadap mengolah sumber daya manusia. Sumber daya manusia ini merupakan penggerak utama dalam operasional perusahaan, terhadap kata lain sumber daya manusia ini sangat berperan dalam memajukan perusahaan. Pihak perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil akan tetapi yang terpenting adalah mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sehingga pihak manajemen perusahaan perlu memotivasi karyawan agar karyawan meningkatkan disiplin kerja dan meningkatkan kepuasan kerjanya.

Motivasi bagi karyawan sangat penting untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja, karyawan akan memiliki motivasi sesuai terhadap kemampuannya apabila perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Usaha untuk memotivasi berarti memunculkan faktor-faktor (motif) yang mendorong orang berperilaku tertentu. Motif dapat diartikan sebagai daya pendorong (driving force) yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan bertindak untuk mencapai tujuan tertentu, dimana daya pendorong tersebut dapat berupa kebutuhan maupun keinginan.

Hasibuan (2003) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Dalam pemberian motivasi instansi mempunyai kesamaan tujuan, ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh antara lain meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan prestasi kerja pegawai, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi, meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai dan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas. Sedangkan menurut Mangkunegara dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2005) berpendapat bahwa motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran.

Setelah melihat beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kebutuhan dan keinginan pribadi seseorang dapat melandasi atau berpengaruh kepada perilaku individu tersebut. Dimana perilaku individu tersebut tercipta karena adanya interaksi dengan lingkungannya, yang memberikan dampak kebutuhan tersebut semakin bervariasi. Dengan demikian motivasi dapat mempengaruhi setiap perilaku individu. Faktor-faktor yang mempengaruhi setiap perilaku individu yaitu keinginan, tujuan, kebutuhan atau dorongan-dorongan tertentu yang ditunjukkan melalui tindakan-tindakan individu.

### **2.1.1 Teori Motivasi**

Untuk menjelaskan tentang beberapa teori motivasi, berikut ini akan dikemukakan teori-teori motivasi yang dikutip Hasibuan (2003) dan Mangkunegara (2005), yaitu :

### 2.1.1.1 Teori Kebutuhan Abraham Maslow

Maslow mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Teori ini menitik beratkan pada faktor-faktor dalam diri seseorang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Yang termasuk dalam kelompok teori ini adalah :

#### 1. Teori Hierarki Kebutuhan – Maslow

Abraham Maslow, penyusun teori ini, menghipotesiskan bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis, termasuk lapar, haus, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan badaniah lainnya.
- 2) Kebutuhan rasa aman, termasuk keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik serta emosional.
- 3) Kebutuhan sosial, termasuk kasih sayang, penerimaan oleh masyarakat, keanggotaan kelompok.
- 4) Kebutuhan penghargaan, termasuk harga diri, kemandirian, keberhasilan, status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri, termasuk kemampuan berkembang, kemampuan, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan mencukupi diri sendiri.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber : Mangkunegara (2005)

### 2.1.2 Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2008) terdapat dua metode motivasi yang biasa digunakan oleh perusahaan atau manajer, yaitu :

#### 1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materil dan nonmateril) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

#### 2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan

bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

### 2.1.3 Proses Motivasi

Menurut Hasibuan (2003), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi yang dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needcomplex* yaitu untuk

memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

#### 5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

#### 6. Team Work

Manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. Team work penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.



Gambar 2.3 Proses Motivasi

Sumber : Hasibuan (2003)

#### 2.1.4 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2003) ada dua jenis motivasi, yaitu :

##### 1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

## 2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

### 2.1.5 Tujuan Motivasi

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut Hasibuan (2003) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.



7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.1.6 Indikator-indikator Motivasi**

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2003), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

#### **2.1.7 Model-Model Motivasi**

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar kefilosofan teori klasik (tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal. Pertama, teori klasik menitikberatkan pada analisis dan penguraian (spesialisasi), sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan, serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan. Kedua, teori klasik secara tidak langsung telah menyatakan *undimensi* bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua, sedangkan teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang *multidimensi*. Misalnya motivasi bukan saja untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga harus member kepuasan rohani.

Menurut Hasibuan (2003) ada tiga jenis model-model motivasi, yaitu :

### 1. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan system insentif, yaitu memberikan insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif.

### 2. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa memotivasi bawahan supaya bergairah kerjanya meningkat ialah dengan mengkui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawannya mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan nonmateriil.

### 3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang, barang, atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dari beberapa teori motivasi yang ada, penulis hanya akan memakai teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow yang akan digunakan untuk penelitian di PT. KAI (Persero) Bandung. Teori Abraham Maslow dinilai sangat cocok untuk penelitian di PT. KAI (Persero) Bandung karena teori ini akan mendukung dan menjadi solusi masalah yang ada di PT KAI (Persero) Bandung.

## **2.2 Disiplin kerja**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya. Jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Hasibuan (2008) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis ataupun tidak.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

### **2.2.1 Indikator-Indikator Kedisiplinan**

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

#### **1. Tujuan dan Kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### **2. Teladan Pimpinan**

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahannya pun akan kurang disiplin.

### 3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawannya, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tinfakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus efektif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerja agar mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

## 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan di perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

## 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Dari pengertian disiplin kerja diatas, penulis memakai definisi dari Hasibuan (2008) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesedian seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Definisi ini dinilai cocok oleh penulis karena dapat menyelesaikan masalah yang ada di PT. KAI (Persero) Bandung.

### **2.3 Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah salah satu kriteria dalam menetapkan suatu struktur organisasi yang sehat. Menurut Hasibuan (2000) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis atau perasaan karyawan menyakuti pekerjaan yang dihadapinya baik mengenai pekerjaannya maupun faktor-faktor tertentu dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat individual dan tergantung pada persepsi seseorang tentang apa yang dirasakannya mengenai pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, karyawan akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2004). Agar menjadi lebih jelas berikut ini definisi mengenai kepuasan kerja. Suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2004). Menurut Hasibuan (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka



menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaannya lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak (Hasibuan, 2003).

Spector (1997) mengacu pada kepuasan kerja dalam hal ini bagaimana karyawan merasa tenang dalam bekerja merupakan aspek yang berbeda dari pekerjaannya. Schermerhorn (1993) mendefinisikan kepuasan kerja yaitu sebagai respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan karyawan. C.R.Reilly (1991) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan bahwa seorang karyawan memiliki sekitar pekerjaannya atau sikap umum terhadap pekerjaan dan dipengaruhi oleh persepsi lain dari pekerjaan itu sendiri. J.P. Wanous and E.E Lawler (1972) mendefinisikan kepuasan kerja adalah kepuasan dari segi pekerjaan dibidang pekerjaan yang dilakukannya.

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tidak hanya tergantung pada sifat dari pekerjaan itu sendiri, tapi juga tergantung pada harapan-harapan karyawan

yang harus dipenuhi oleh karyawan sebagai timbal balik dari pekerjaan (Hussami, 2008). Biaya hidup yang rendah, organisasi sosial, dan intrinsic reward yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja (Mulinge and Mullier, 1998; Willem 2007).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan suka atau tidak suka seseorang terhadap pekerjaannya, baik itu mengenai suatu mengenai situasi kerja maupun hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kepuasan moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

### **2.3.1 Indikator Kepuasan Kerja**

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001), antara lain :

#### **1. Disiplin Waktu Kerja**

Kepuasan kerja berdasarkan disiplin waktu diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan karyawan menjadi lebih baik, sebaliknya kepuasan karyawan yang kurang tercapai akan mengakibatkan kedisiplinan karyawan rendah.

#### **2. Perputaran Tenaga Kerja**

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran tenaga kerja karena jika kepuasan karyawan meningkat maka perputaran tenaga kerja di perusahaan akan menurun.

### 3. Tingkat Kehadiran

Perusahaan mengharapkan kepuasan kerja karyawan meningkat sehingga tingkat absensi karyawan akan menurun. Hal ini disebabkan karena bila karyawan kurang mendapat kepuasan kerja, mereka akan cenderung lebih sering absen, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi dan menghambat jalannya operasional perusahaan.

#### 2.3.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

Dibawah ini akan dikemukakan beberapa teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2001). Sebagai berikut :

##### 1. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

##### 2. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan

terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

### 3. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Two Factors Theory*)

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu :

- 1) Faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*), yaitu faktor-faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada seseorang karyawan yang terdiri atas :
  - (1) Kebijakan perusahaan
  - (2) Supervisi
  - (3) Hubungan antar pribadi
  - (4) Kondisi kerja
  - (5) Gaji
- 2) Faktor motivasi (*Motivtion Theory*), yaitu faktor-faktor yang dapat memuaskan dan mendorong manusia untuk bekerja dengan giat, yang terdiri dari :
  - (1) Keberhasilan pelaksanaan
  - (2) Pengakuan
  - (3) Pekerjaan itu sendiri
  - (4) Tanggung jawab
  - (5) Pengembangan potensi individu

#### 4. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Adapun komponen dari ini adalah *input*, *Outcome* dan *Comparasion Person*. *Input* adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan seperti, upah, bonus, dan sebagainya. *Comparasion Person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama atau berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaannya sebelumnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input* dan *outcome* dengan perbandingan *input* dan *outcome* karyawan lain.

#### 5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Kepuasan kerja bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh karyawan dianggap sebagai kelompok acuan yang dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan kelompok acuan.

### 2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang tidaklah hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Berdasarkan ini menurut Hariandja (2002) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-taman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerja sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkatan kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik atau psikologis.

#### **2.4 Kajian Peneliti Sebelumnya**

Dalam penelitian yang ditulis oleh Melvin (2009) mengenai Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT. PG. Rajawali II Subang, penelitian ini menarik kesimpulan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. PG. Rajawali II Subang. Motivasi yang dilakukan

oleh pimpinan perusahaan PT. PG. Rajawali II Subang sudah tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Begitu pula penelitian yang dikaji oleh Arsyenda (2009) mengenai Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan di Bappeda Malang, penelitian ini ini pun menarik kesimpulan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Bappeda Malang.

Adapun kajian dari penelitian-penelitian lain yang ditulis Andhika (2009) dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Departemen Utilities PT. Grand Textile Bandung, penelitian ini menarik kesimpulan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Departemen Utilities PT. Grand Textile Bandung, dan Mochamad Reza Purnama (2008) meneliti tentang Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia Bandung, penelitian ini menarik kesimpulan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Motivasi kerja karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia Bandung. Walaupun skripsi ini berbeda dengan judul penulis tetapi dari penelitian ini penulis bisa menarik kesimpulan bahwa motivasi dan disiplin kerja bisa mempengaruhi variabel-variabel seperti prestasi kerja, dan kepuasan kerja, dan penjelasan diatas penulis ingin mengetahui apakah motivasi dan disiplin kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan guna mendapatkan prestasi dan kepuasan kerja.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Perusahaan menyadari bahwa motivasi kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap laju pertumbuhan perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan satu perusahaan adalah terhadap mengolah sumber daya manusia. Sumber daya manusia ini merupakan penggerak utama dalam operasional perusahaan, terhadap kata lain sumber daya manusia ini sangat berperan dalam memajukan perusahaan. Pihak perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil akan tetapi yang terpenting adalah mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sehingga pihak manajemen perusahaan perlu memotivasi karyawan agar karyawan meningkatkan disiplin kerja dan meningkatkan kinerja atau prestasi kerja karyawan. Apabila kinerja karyawan meningkat dan tujuan perusahaan tercapai maka kepuasan kerja karyawan juga akan terpenuhi.

Motivasi bagi karyawan sangat penting untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja, karyawan akan memiliki motivasi sesuai terhadap kemampuannya apabila perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Menurut Hasibuan (2007) salah satu tujuan motivasi adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya sehingga manajer perlu berhati-hati dalam memberikan motivasi kepada karyawannya. Karena salah dalam memotivasi dapat menyebabkan dampak yang merugikan bagi perusahaan sendiri yaitu menurunnya tingkat kepuasan kerja para karyawan, apabila kepuasan kerja menurun otomatis kinerja karyawan di perusahaan akan menurun dan target



perusahaan tidak akan tercapai. Oleh karena itu manajer perlu memahami konsep-konsep motivasi.

Pada umumnya kepuasan kerja yang tinggi dihubungkan terhadap motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kepuasan kerja yang rendah. Kepuasan kerja seseorang kadang-kadang tidak berpengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi adalah fungsi dan interaksi antara motivasi, kompetensi dan peluang sumber daya pendukung dapat memberikan kebutuhan karyawan seperti tingkat kesejahteraan yang cukup, promosi, memberikan pendidikan dan pelatihan, dan lain sebagainya. Terhadap demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja yang baik akan ditegakan apabila memiliki percaya diri dan semangat kerja karyawan yang ditimbulkan oleh terpenuhinya kebutuhan mereka, selain itu kesadaran pada karyawan itu sendiri terhadap disiplin kerja yang tinggi agar kinerja karyawan meningkat dan kepuasan kerjakaryawan terpenuhi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pengetahuan dan kemampuan seseorang karyawan tidak akan berpengaruh pada kinerja seseorang apabila tidak disertai sikap dan motivasi yang baik terhadap pekerjaannya. Motivasi merupakan salah satu usaha agar karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik. Dengan kata lain bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana seorang karyawan dapat mengerahkan segala daya dan potensi dirinya, agar dapat bekerja secara produktif untuk dapat mencapai suatu prestasi kerja yang baik. Seperti yang dikemukakan oleh Maslow bahwa terdapat

lima tingkatan kebutuhan yang mampu memotivasi karyawan dalam bekerja untuk mencapai suatu prestasi kerja pada karyawan, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan perwujudan diri.

Jika seseorang dalam bekerja merasa kebutuhannya sudah terpenuhi, maka akan memperlihatkan suatu sikap perilaku dalam bekerja yang menunjukkan semangat kerja yang tinggi sebagai bentuk perwujudan kepuasan dari karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya dalam lingkungan kerja. Menurut Handoko (2000) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

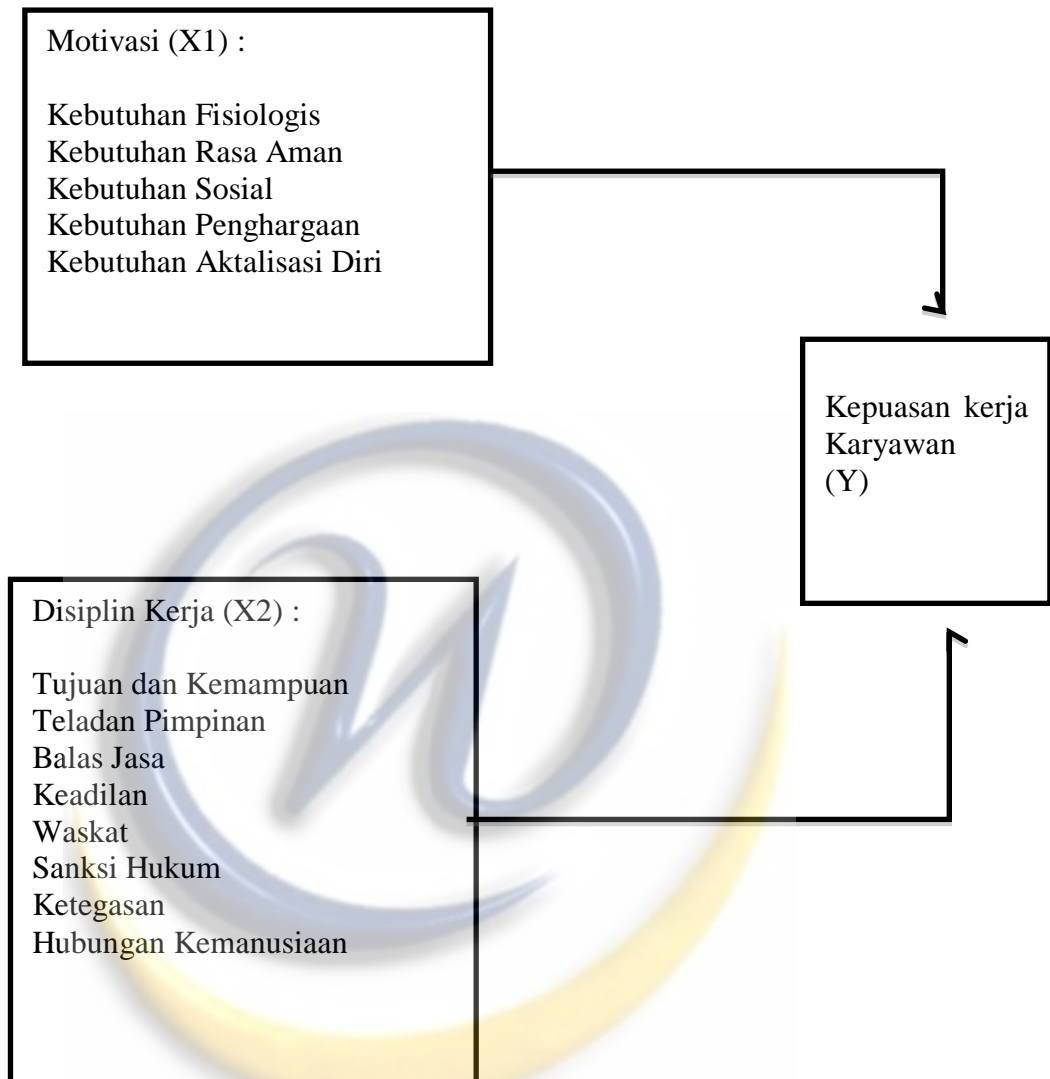
Menurut Mangkunegara (2009) mendefinisikan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerjayaitu kepuasan kerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kepuasan kerja individu ini akan tercapai bila didukung oleh beberapa faktor seperti kemampuan, motivasi, atribut individu, dan lingkungan organisasi. J.P Wanous dan E.E Lawler (1972) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan dari segi pekerjaan dibidang pekerjaan yang dilakukannya.

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu usaha yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah dengan pemberian motivasi kepada pegawai dengan adanya komitmen

yang tinggi dari seorang pemimpin untuk meningkatkan kepuasan kerja bawahannya.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat adanya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebagai berikut :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerja sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkatan kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik atau psikologis.



Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

Faktor kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, bahwa seorang pegawai harus memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena keberadaan kepuasan kerja merupakan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan dapat terlaksana. Kepuasan kerja mengacu pada prestasi pegawai yang diukur berdasarkan standar yang ditetapkan instansi atau perusahaan. Kepuasan kerja adalah salah satu kriteria dalam menetapkan suatu struktur organisasi yang sehat. Menurut Hasibuan (2000) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis atau perasaan karyawan menyakuti pekerjaan yang dihadapinya baik mengenai pekerjaannya maupun faktor-faktor tertentu dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat individual dan tergantung pada persepsi seseorang tentang apa yang dirasakannya mengenai pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan motivasi yang baik dan menerapkan disiplin kerja yang tinggi. Menurut Hasibuan (2007) salah satu tujuan motivasi adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya sehingga manajer perlu berhati-hati dalam memberikan motivasi kepada karyawannya. Adapun arti dari pada disiplin kerja

menurut Hasibuan (2008) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Arikunto (2005), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat ditarik suatu hipotesa sesuai dengan objek penelitian yaitu :

***“ Jika motivasi berpengaruh positif dan disiplin kerja yang tinggi, maka kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Bandung akan tinggi “.***

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut :

Pemberian motivasi merupakan suatu proses dalam mempengaruhi, mengerahkan daya dan potensi karyawan, agar dapat produktif dan mampu membantu dalam pencapaian utama yang telah ditetapkan dari perusahaan. Dengan diberikannya motivasi maka akan berguna juga bagi perusahaan yang berpengaruh positif pada para karyawannya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik, tentunya hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja.

1. H1 : Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. KAI (Persero) Bandung.

Perilaku yang berbentuk sikap dan tindakan karyawan akan sangat tergantung dari moral karyawan. Demikian pula kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan sangat ditentukan oleh rasa tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kualitas dan kuantitas hasil kerja sebagai indikator dari kepuasan kerja karyawan.

Sejalan dengan uraian diatas, maka terlihat bahwa karyawan yang bekerja terarah dan penuh rasa tanggung jawab akan melahirkan kepuasan kerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan yang disertai dengan disiplin kerja, maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya tujuan perusahaan dalam dicapai sesuai target yang telah ditentukan.

2. H2 : *Disiplin Kerja* berpengaruh terhadap *Kepuasan kerja Karyawan* PT. KAI (Persero) Bandung.

Faktor kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, bahwa seorang pegawai harus memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena keberadaan kepuasan kerja merupakan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan dapat terlaksana. Kepuasan kerja mengacu pada prestasi pegawai yang diukur berdasarkan standar yang ditetapkan instansi atau perusahaan.

Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan motivasi yang baik dan menerapkan disiplin kerja yang tinggi. Menurut Hasibuan (2007) salah satu tujuan motivasi adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya sehingga manajer perlu berhati-hati dalam memberikan motivasi kepada karyawannya. Adapun arti dari pada disiplin kerja menurut Hasibuan (2008) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

3. H3 : Secara bersama-sama Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja Karyawan di PT. KAI (Persero) Bandung.