

MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA

Arni Surwanti

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRACT

Managing people in the workplace is an integral part of the management process. To understand the importance of people in an organization is to recognize that the person is an element of an organization.

An effective organization is an organization that will always ensure that the spirit of cooperation and commitment and a sense of satisfaction in employees. In order to make employees satisfied and committed to their work. Based on the results observed in several studies as described in this article have not shown consistent results, and the lack of clarity constructs related to motivation, satisfaction and performance, and a greater variety of variables that may moderate between satisfaction and performance.

The findings of several studies relating to motivation, job satisfaction and performance, the results of research that shows motivation, satisfaction and performance possible is highly dependent on certain conditions, such as differences in personal needs, values, attitudes, interests and ability his task. Based on the characteristics of the job, there are some aspects of the job positions that impose limits or opportunities.

Various practices of organization such rules, human resources policies, managerial policy, organizational reward system, as well as the factors interaction among employees that will affect the performance of the employees.

Keyword: work motivation, job satisfaction, performance

LATAR BELAKANG

Manajemen orang pada suatu tempat kerja merupakan bagian integral dari proses manajemen. Untuk memahami pentingnya orang-orang dalam organisasi adalah dengan mengakui bahwa manusia adalah merupakan elemen dari suatu organisasi. Manusia dikelola dalam suatu organisasi, sebagai akar dari produktivitas. Organisasi seperti ini tidak melihat karyawan sebagai modal investasi, namun sebagai sumber perbaikan. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang selalu akan memastikan bahwa adanya semangat kerjasama dan komitmen dan rasa kepuasan pada karyawannya. Guna membuat karyawan puas dan mereka berkomitmen untuk bekerja.

Motivasi adalah sangat penting adalah elemen tingkah laku. Namun demikian, motivasi bukanlah satu-satunya penjelasan tentang tingkah laku. Ia berinteraksi dengan dan bertindak bersama-sama dengan proses kognitif lainnya.. Memotivasi adalah pengelolaan proses mempengaruhi perilaku berdasarkan pengetahuan tentang apa yang membuat orang melakukan suatu tindakan. Luthans (1998) menegaskan bahwa motivasi adalah proses yang

menggerakkan, memberikan energi, mengarahkan, dan tingkah laku dan kinerja. Artinya, itu adalah proses untuk merangsang dan tindakan untuk mencapai tugas yang dikehendaki. Salah satu cara untuk merangsang masyarakat yang efektif untuk membuat karyawan lebih puas dengan komitmen lebih tinggi untuk karyawan mereka adalah uang. Uang bukanlah satu-satunya motivator. Ada insentif lain yang juga dapat berfungsi sebagai motivators. Terdapat ambiguitas dalam definisi kepuasan, yaitu adanya ketidakjelasan apakah definisi kepuasan atas dasar pengertian sempit atau pengertian luas yang berarti menunjukkan sikap, juga seringkali adanya ketidakjelasan referensi sikap yang digunakan, adanya pertanyaan apakah perasaan kepuasan terhadap pekerjaan diturunkan dari atau tanpa referensi tentang kondisi pekerjaan lain. Kinerja adalah hasil usaha yang ada karena operasionalisasi pengukuran kinerja, melalui seluruh tingkat, ranking dari efektivitas karyawan. Schwab dan Cumming (1970) mengatakan bahwa keterkaitan antara kepuasan dan kinerja belum menunjukkan hasil yang konsisten, dan juga adanya ketidakjelasan konstruk yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan dan kinerja, serta banyaknya ragam variable-variabel yang mungkin memoderasi antara kepuasan dan kinerja. Oleh karena itu untuk itu perlu untuk melihat banyak riset yang mengkaitkan antara variable-variabel tersebut sehingga dapat dipakai acuan untuk mengambil kesimpulan hubungan antar variable-variabel tersebut dan juga melihat perkembangan metodologi yang digunakan untuk pengukuran variable-variabel tersebut. Artikel ini hendak melihat berbagai teori yang menjelaskan tentang motivasi untuk bekerja bagi karyawan, dan bagaimana teori-teori itu dapat dijadikan dasar untuk melihat keterkaitan antara kepuasan dan kinerja. Bagian lain artikel ini juga akan melihat beberapa studi yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan dan kinerja, untuk mendapatkan informasi yang lebih banyak lagi dan bisa membandingkan hasil dari beberapa studi tersebut untuk bisa dijadikan dasar untuk generalisasi.

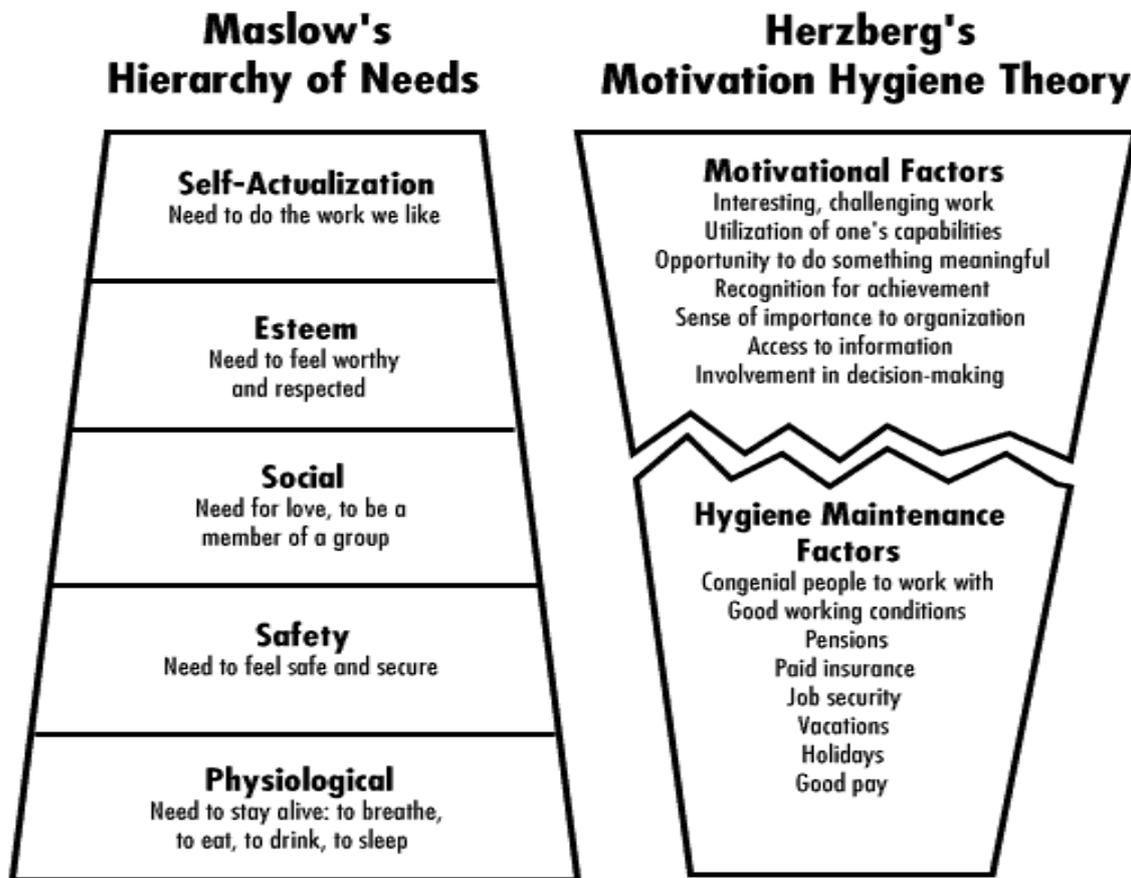
TINJAUAN PUSTAKA

Ada beberapa teori yang menjelaskan tentang motivasi, yang pada bagian ini akan dibahas satu per satu, Miner (1980), menjelaskan perkembangan beberapa teori motivasi yaitu antara lain :

Teori Hierarki Kebutuhan (*Need Hierarchy Theory*), dinyatakan oleh Abraham Maslow (1943), bahwa pada dasarnya manusia memiliki kebutuhan berupa: 1)Kebutuhan Fisik (*The Physiological Needs*), yaitu merupakan kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan sex, makan, tidur, kebutuhan beraktivitas; 2) Kebutuhan keamanan (*The Safety Need*), yaitu kebutuhan untuk bebas dari bahaya; 3)Kebutuhan Untuk Dicintai (*The Love Need*); Maslow menggunakan kata cinta merupakan makna yang luas, termasuk di dalamnya afiliasi dan saling memiliki; 4)Kebutuhan Untuk Dihargai (*The Esteem Needs*) kebutuhan untuk dihargai bisa dikelompokkan menjadi dua yaitu kebutuhan untuk merasa kuat, bisa tujuannya tercapai, keyakinan, independent, bebas serta juga terpenuhinya kebutuhan seperti reputasi, prestis, perhatian, apresiasi.

***Motivation Hygiene Theory*, (Herzberg: 1966)**, bahwa pada prinsipnya manusia memiliki dua kelompok kebutuhan yaitu kebutuhan dasar yang berkaitan kebutuhan untuk bisa survive

yaitu kebutuhan untuk bebas dari rasa lapar, sakit, dan kebutuhan dasar lainnya. Kelompok kedua adalah terpenuhinya motivasi stsu kebutuhsn motivasional seperti karyawanan itu sendiri, tanggungjawab, pertumbuhan, akses informasi, terlibat dalam pengambilan keputusan. Apabila digambarkan perbandingan keua teori tersebut adalah :



Equity theory, menganggap bahwa satu proses penting kognitif yang dilakukan orang melihat-lihat apa upaya yang telah dilakukann orang lain dari karyawan mereka dan mengamati imbalan yang diterima. Perbandingan proses sosial ini didorong keinginan untuk mendapatkan keadilan dan kesetaraan. Penelitian oleh Adams (1965) mengkonfirmasi teori keadilan sebagai salah satu yang paling berguna. kerangka kerja untuk memahami motivasi.. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi yaitu orang-orang mengembangkan keyakinan tentang ketidakadilan dan penghasilanyang sesuai dengan kontribusinya pada karyawanan. Orang-orang cenderung membandingkan apa yang dia rasakan dengan yang dirasakan oleh karyawan lain. Teori ini juga mengsumsikan bahwa setiap orang percaya bahwa pada umumnya perlakuan yang diterima seseorang adalah tidak adil. Dalam teori ini karyawan akan mengevaluasi hasil yang diperolehnya relatif dengan inputnya, dan membentuk pendapat tentang seberapa baik mereka diperlakukan di dalam karyawanannya. Apabila dirasakan ada ketidaksesuaian antara input dan reward, maka penyesuaian bisa dilakukan baik oleh perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Expectancy Theory, Tidak ada konsensus ada berapa versi yang menjelaskan teori ini. Menurut Miner (1980) ada beberapa pandangan yang menyatakan tentang teori expectancy ini yaitu menurut pandangan Vroom, pandangan Galbraith dan Cummings, Porter dan Lawler dan Graen. Vroom (1960), dalam teori **Valence Instrumentality Expectancy Theory**. Teori ini mengasumsikan pilihan yang dibuat seseorang dari berbagai alternatif adalah merupakan aktivitas yang berkaitan dengan kejadian psikologis yang terjadi sesuai dengan perilakunya. Perilaku seseorang ini menghasilkan pilihan dari berbagai pilihan, dan pilihan ini berkaitan dengan proses psikologis, khususnya persepsi dan bentuk dari kepercayaan dan sikap. Aspek motivasi terdapat dalam hubungannya antara seorang individu dengan karyawanannya. Perilaku seseorang akan menghasilkan pemilihan di antara beberapa pilihan alternatif. Tujuan pemilihan adalah untuk memaksimalkan kesenangan dan meminimumkan yang menyebabkan kesakitan. Jadi dengan kata lain Vroom menyatakan bahwa expectancy adalah kepercayaan dalam pikiran seseorang untuk mencapai suatu outcome. Galbraith dan Cumming (1967) memasukan motivasi internal atau instrinsik, Jika seseorang mengerjakan karyawanan dengan kualitas baik, tidak ada ukuran seberapa, namun berdasarkan asumsi bahwa karyawan akan melakukan karyawanan berdasarkan pada mereka sendiri yang melaksanakan tugas. Porter dan Lawler (1968) motivasi didasarkan pada hasil harapan atas reward yang akan diterima akan menentukan usaha, dan peran.

McGregor dari Teori X dan Teori Y McGregor Douglas (1960) menjelaskan ada dua kemungkinan dilihat dari motivasi karyawan dalam manajemen. Teori X adalah teori tradisional yang menjelaskan dari arah kontrol. Ia menyatakan bahwa karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja dan berusaha untuk menghindarinya. Fungsi manajemen, karena itu, adalah untuk memaksa para karyawan untuk bekerja, melalui kekerasan dan ancaman dari hukuman. Karyawan di lebih banyak kasus lebih banyak harus diarahkan dan kecenderungan ingin menghindari tanggung jawab. Faktor utama motivator bagi karyawan, adalah uang. Teori Y adalah teori dengan pendekatan *humanistik/self-actualization* dalam pendekatan motivasi manusia. Kadang-kadang disebut model sumber daya manusia. Ia menyatakan bahwa bekerja adalah alam dan dapat menjadi sumber kepuasan, dan bahwa saat ini, karyawan dapat sangat berkomitmen dan termotivasi. Karyawan sering meminta tanggung jawab dan harus lebih terlibat dengan pengelolaan sepenuhnya menjadi motivasi. Teori Y adalah teori yang kemungkinan besar untuk digunakan saat manajemen memanfaatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. In their book *In Search of Excellence*, Peters and Waterman (1982) stated that one of the chief differences between American and Japanese management is that American managers tend to use Theory X and Japanese managers tend to use Theory Y. This difference may be lessening, as evidenced by the practices of the management of the General Motors Saturn plants. Dalam buku mereka *In Search of Excellence* Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa salah satu perbedaan utama antara manajemen Jepang dan Amerika adalah bahwa Amerika manajer cenderung menggunakan Teori X dan manajer Jepang cenderung menggunakan Teori Y. Perbedaan ini mungkin surutnya, terbukti dengan praktik pengelolaan Perusahaan General Motors. Dalam bukunya *Teori Z*, William Ouchi (1981) menggambarkan karakteristik dari perusahaan Jepang yang bias memberikan tinggi komitmen karyawan, motivasi, dan produktivitas. Banyak

karyawan Jepang diberikan jaminan kehidupan, meningkatkan loyalitas mereka kepada perusahaan. Evaluasi semestinya dilakukan secara hati-hati, terjadi selama periode waktu, dan tanggung jawab atas keberhasilan ditentukan bersama-sama antara karyawan dan manajemen. Sebagian besar karyawan tidak terspesialisasi keahliannya dalam satu bidang saja, tetapi bekerja pada beberapa tugas yang berbeda, belajar lebih banyak tentang perusahaan yang berkembang. Dan perusahaan-perusahaan Jepang lebih perhatian pada semua aspek kehidupan karyawannya.. Menurut Ouchi, Type Z organisasi cenderung stabil, produktivitas tinggi, dan moral dan kepuasan karyawan tinggi. Banyak dari hasil penelitian ini mirip dengan Teori Y, penelitian dan akan terus mengevaluasi kelayakan pelaksanaan beberapa perusahaan di Amerika (Landy, 1989). Organisasi telah menjadi psikolog membantu meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*Quality Work Life/QWL*). Lawler (1982) menyarankan beberapa strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan QWL, termasuk memperbaiki kondisi kerja dan keamanan, meningkatkan tanggung jawab karyawan, dan memberikan stabilitas keuangan. Strategi lainnya strategi meningkatkan karyawan rasa diri berharga dan memberikan peluang untuk mengembangkan hubungan sosial ke dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah bidang psikologi organisasi yang akan terus penting di masa mendatang.

Goal Setting Theory, dasar dari teori ini adalah tujuan yang menjadi tanggungjawab untuk perilaku seseorang. Dalam konteks ini tujuan adalah merupakan sesuatu yang akan didapat, atau dicapai. Dengan tujuan ini akan menentukan usaha seseorang, dedngan tujuan yang lebih tinggi akan diperoleh kinerja yang lebih tinggi lagi.

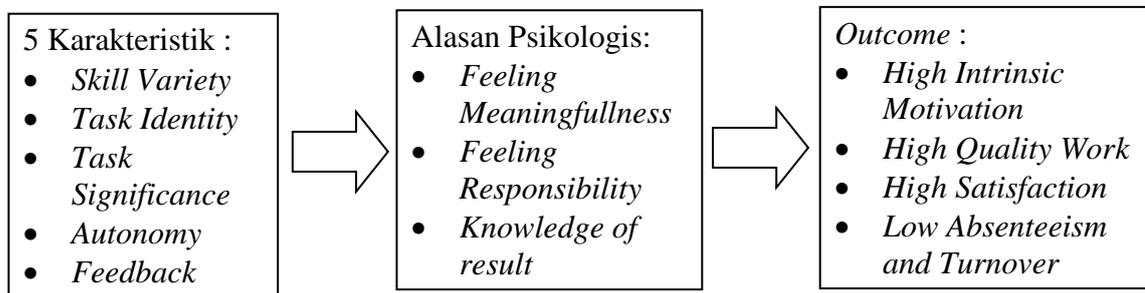
Reinforcement Theory, mengacu pada karyawanan Skinner yang menjelaskan tentang *operant conditioning* theory, yang menyatakan bahwa perilaku dibentuk oleh *konsekuensi*. Konsekuensi yang akan meningkatkan kemungkinan perilaku disebut penguatan positif (*Reinforcement positif*).

Social Learning Theory, Teori ini disampaikan oleh Robert Wood dan Albert Bandura (1989), yang mana teori ini menjelaskan tentang fungsi psikhososial dalam bentuk model triadik resiprokal, dimana faktor personal, lingkungan eksternal, dan faktor personal lain akan saling mempengaruhi satu sama lain.

Job Characteristics Theory Of Work Redesign, Teori ini disampaikan oleh Hackman (1976), yang menyatakan bahwa tipe tugas dan karakteristik tugas akan memengaruhi perilaku. Teori ini menyatakan bahwa keuasan, kinerja, akan lebih tinggi apabila ada empat karakteristik inti karyawanan yaitu autonomi, yaitu indikasi dari tingkat perasaan individual untuk bertanggungjawab atas karyawanan; *identity*, yaitu kesempatan untuk menggunakan *skill* dan kemampuan dan menggunakannya secara efektif; *Variety*, yaitu jumlah dari *skill* yang berbeda yang dimiliki karyawan; *Feedback*, yaitu menilai persepsi autonomi, *identity* dan *variety* yang berbeda.

Model yang disampaikan Hackman-Oldham

Alur:



Model ini dikembangkan dalam Formula MPS (*Motivating Potential Score*)

$$MPS = \frac{(\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance})}{3} \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Studi Komparasi Berdasarkan Perspektif Lain

Berdasarkan teori-teori di atas banyak studi dilakukan untuk melihat lebih jauh implementasi dari berbagai teori ini untuk menguji fenomena bagaimana suatu organisasi dapat memotivasi karyawan, sehingga manajemen organisasi harus dapat mengontrol kondisi dalam lingkungan kerjanya, sehingga dapat meningkatkan manfaat dan produktivitas tenaga kerja serta mengurangi perputaran tenaga kerja dan absensi tenaga kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian yang mengkaitkan antara motivasi, kepuasan dan kinerja organisasi belum menunjukkan hasil yang konsisten, mana yang merupakan variabel independent, dan mana yang merupakan variabel dependen. Guna melihat gambaran berbagai penelitian yang menguji keterkaitan antara ketiga variabel tersebut akan dilihat berbagai perspektif pandangan mengenai hal tersebut.

Brayfield dan Crockett (1955) menyatakan bahwa penelitian yang menghubungkan antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kinerja (*job performance*) belum menunjukkan hasil yang konsisten. Peneliti perlu mengambil langkah ke belakang yaitu meneliti variabel aslinya yaitu sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*). Oleh karena kepuasan kerja adalah sikap dan kinerja adalah perilaku, maka merujuk dari konsep ini, maka mestinya kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja.

Schwab dan Cumming (1970) menyatakan bahwa ada perbedaan pendapat tentang pengaruh kepuasan kerja pada kinerja di antara berbagai teori yang ada. Ada tiga pandangan untuk melihat kepuasan dengan kinerja, yaitu 1) Pandangan pertama kepuasan mengarahkan pada kinerja. Konsep ini didasarkan pada teori Herzberg bahwa variabel motivasi dibedakan ke dalam dua group yakni hygiene faktor dan motivator. Faktor hygiene adalah faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja, bila pemenuhan kebutuhan ini ditingkatkan maka hanya akan mengurangi ketidakpuasan. Sedangkan faktor Motivator merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja ini merupakan faktor kunci yang akan menentukan kinerja; 2) Pandangan yang menyatakan bahwa hubungan

kepuasan dengan kinerja dimediasi oleh sejumlah variable. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja apakah secara langsung, berhubungan terbalik, ataukah sirkular, merupakan sesuatu yang masih dipertanyakan oleh pandangan yang ke dua. Teori yang digunakan adalah Porter dan Lawler, bahwa kinerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan ini dimediasi oleh variable penghargaan (*reward*) dan dimoderasi oleh persepsi keadilan atas penghargaan tersebut. Ketika kinerja mengarahkan pada pemberian penghargaan, maka hipotesis menunjukkan akan memberikan dampak pada kepuasan yang tinggi. Berdasarkan model yang diberikan oleh Porter dan Lawler, bahwa tingkat kinerja dan kepuasan yang rendah pada periode sebelumnya akan mempengaruhi pemberian penghargaan. 3).Pandangan bahwa kinerja mengarah kepada kepuasan.

Ma. Regina M. Hechanova, Ramon Benedicto A. Alampay, Edna P. Franco (2006). Mereka melakukan studi terhadap 954 karyawan, dan supervisor mereka untuk menentukan hubungan antara pemberdayaan (*empowerment*) dengan kepuasan kerja dan kinerja dalam 4 sektor jasa: yaitu hotel, jasa makanan, perbankan, dan penerbangan. Pemberdayaan secara psikologis secara positif berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kinerja. Meskipun motivasi intrinsik diasosiasikan dengan tingkat pemberdayaan yang tinggi dan kepuasan yang tinggi, namun intrinsic motivasi tidak memoderasi hubungan antara pemberdayaan, kepuasan kerja dan kinerja.

Kenneth A.Kovach (1995). Penelitian yang dilakukan adalah dengan membandingkan apakah ada perubahan keinginan karyawan pada tahun 1946, 1981 dan pada 1995, yang hasilnya menunjukkan perubahan karena situasi lingkungan yang berbeda. Pada tahun 1946, Amerika baru saja keluar dari depresi karena perang dunia ke-2, dan dibandingkan dengan pada 35 tahun kemudian menunjukkan perubahan keinginan karyawan. Pada penelitian ini juga dilihat apakah ada perbedaan keinginan karyawan apabila dilihat berdasarkan kelompok jenis kelamin dan umur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keinginan berdasarkan jenis kelamin, sedangkan berdasarkan kelompok umur, menunjukkan adanya perbedaan dari masing-masing kelompok umur. Karyawan yang berada pada kelompok umur 30 tahun ke bawah menunjukkan bahwa masalah upah, keamanan kerja, promosi dan pertumbuhan karier menjadi masalah penting, hal ini wajar karena pada usia tersebut mereka masih tergolong karyawan baru yang menekankan pada kebutuhan dasar. Pada kelompok umur 31 sampai 40 kebutuhan dasar menjadi kurang penting, dan pada kelompok usia 50 tahun ke atas menunjukkan bahwa kondisi kerja, hubungan antar personal dan loyalitas menjadi masalah penting. Penelitian ini juga membandingkan keinginan karyawan berdasarkan kelompok penghasilan dan tipe pekerjaannya, yang keduanya menunjukkan adanya perbedaan keinginan karyawan. Dan terakhir penelitian ini juga membandingkan keinginan karyawan berdasarkan keberadaan karyawan pada level organisasi. Karyawan pada level organisasi bawah akan menekankan pada upah dan keselamatan kerja. Sedangkan karyawan pada level organisasi menengah dan atas pada program *job enrichment* dan *job enlargement*.

Chau-Kiu Cheung dan Steven A Scherling (1999), melakukan penelitian untuk melihat perbedaan tingkat kepuasan kerja (penghargaan), perbedaan level karyawan (tingkat 1 dan tingkat 2), perbedaan nilai kerja (tugas dan team), berdasarkan jenis kelamin karyawan, umur, pendidikan, status perkawinan, jumlah anak, kedudukan organisasi, jabatan, dan ranking.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan laki-laki lebih besar dibandingkan dengan wanita. Berdasarkan nilai kerja, menunjukkan ada perbedaan nilai kerja antara karyawan laki-laki dan wanita. Demikian juga berdasarkan job level, juga menunjukkan ada perbedaan job level antara karyawan laki-laki dan wanita.

Jonathan Bennett, Rolf P Boesch, Karl W Haltiner (2005) melakukan survey pada perusahaan yang telah lima tahun beroperasi di Suva Reka, Kosovo. Keyakinan akan makna tugas merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan seseorang pada level yang lebih tinggi. Adanya dukungan moral pada lingkungan di rumah (orang tua, teman, kenalan) juga merupakan atribut yang sangat penting. Beberapa aspek motivasi seperti kualitas pelatihan, peralatan dan infrastruktur secara perlahan-lahan berkembang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Secara umum ditemukan bahwa motivasi tinggi pada awal misi, namun kemudian menurun pada waktu pertengahan, dan pada akhirnya akan naik kembali, namun tidak bias mencapai setinggi pada tahap awal.

Tiiu Kamdron (2005) Organisasi public yang profesional dan efisien adalah organisasi yang kompeten, memberikan motivasi, netral, bekerja pada suatu system, didedikasikan untuk kepentingan public. Tujuan studi ini adalah untuk melihat bagaimana motivasi kerja dan tingkat kepuasan dari karyawan level atas dari Estonian. Selain melihat faktor-faktor yang mempengaruhi adalah faktor sosial demografi dan faktor personal, serta bagaimana mengkaitkannya. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah karyawan itu dimotivasi oleh faktor-faktor material dan ada hubungan baik dengan atasan. Motivasi yang lebih kuat datang dari adanya rasa tanggungjawab. Prinsip dari sistem motivasi pada level individual adalah memahami bawahan dan membantu mereka untuk mengatasi masalah dengan lingkungan. Prinsip sistem motivasional pada level organisasi adalah menciptakan kinerja organisasi pemerintah dan mengembangkan budaya organisasi.

Josephin Pichanick Mogelof dan Lisa Haueisen Rohrer (2005), melakukan studi yang memfokuskan pada kepuasan kerja pada pemain orkestra. Para pemain orkestra yang hidup dalam lingkungan glamour dan mendapatkan penghargaan yang tinggi menyatakan bahwa mereka merasa tidak puas. Penelitian dilakukan pada 66 pemusik dari kalangan yang tergabung dalam kelompok orkestra elit dan kelompok orkestra non elit. Pemain orkestra pada kelompok elit lebih puas dibanding dengan kelompok non elit. Kelompok elit lebih puas atas pembayaran, keamanan kerja, manajemen, namun ada perbedaan kepuasan yaitu kelompok elit lebih rendah dari pada kelompok non elit yaitu pada hubungan dengan karyawan lain, *job involvement*, dan *motivasi kerja internal*. Kelompok elit musik orkestra ketidakpuasan terletak pada pekerjaannya, sedangkan kelompok non elit tingkat kepuasan terletak pada adanya kesempatan untuk mempengaruhi dan tumbuh.

Michael Byrne (2006). Melakukan studi pada institusi kesehatan di Irlandia. Mereka melakukan berbagai perbaikan di berbagai tingkatan organisasi tersebut. Guna memfasilitasi kepentingan tersebut manajemen secara aktif mempromosikan motivasi karyawan, yaitu mendasarkan pada teori Herzberg, yang menawarkan faktor “motivator” dan “hygiene” yang akan mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan. Namun karyawan yang berlebihan akan menjadi faktor ketidakpuasan, demikian juga perpindahan tingkat otoritas dan

pertanggungjawaban juga akan mempengaruhi motivasi. Kesempatan untuk promosi dan kemungkinan pertumbuhan karier personal juga memberikan motivasi, adanya re-engineering karyawan juga berarti dalam mempengaruhi motivasi. Gaji dan insentif lain juga dipandang sebagai faktor yang bisa menghilangkan kemampuannya untuk memotivasi. Faktor Hygiene lain seperti kebijakan organisasi, struktur administrasi, relasi dengan organisasi lain, keselamatan kerja, kondisi tempat kerja, kualitas supervisor juga bisa mengarahkan pada ketidakpuasan kerja. Jadi teori Herzberg berguna untuk menggarisbawahi melihat faktor-faktor yang dapat menurunkan atau meningkatkan motivasi karyawan, namun teori ini tidak bisa merefleksikan beberapa kondisi riil pada lingkungan organisasi kesehatan yang modern.

Diskusi

Penelitian tentang motivasi, kepuasan, dan kinerja dikatakan belum memberikan hasil yang konsisten. Beberapa persoalan yang menyebabkan kondisi ini adalah definisi variable dari ketiga variable ini dan pengukurannya konstruksinya sangat beragam. Berdasarkan teori yang ada serta temuan dari beberapa penelitian yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja, hasil penelitian yang menunjukkan motivasi, kepuasan dan kinerja juga sangat tergantung pada kondisi tertentu yaitu perbedaan individual, seperti perbedaan kebutuhan personal, nilai, sikap, ketertarikan dan kemampuan individu mengerjakan tugasnya. Berdasarkan karakteristik pekerjaannya, ada beberapa aspek posisi pekerjaan yang menentukan batasan atau kesempatan. Berbagai praktek yang dilakukan organisasi seperti aturan, kebijakan sumberdaya manusia, kebijakan manajerial, system penghargaan organisasi, demikian juga dimungkinkan adanya faktor interaksi antar karyawan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu konsistensi hasil, hanya bias diperoleh apabila memperhitungkan relative kesamaan karakteristik individu yang diteliti, aspek posisi pekerjaan juga perlu diperhatikan, dan berbagai praktek yang dilakukan organisasi seperti aturan

SIMPULAN

Pengelolaan orang pada suatu tempat kerja merupakan bagian integral dari proses manajemen. Untuk memahami pentingnya orang-orang dalam organisasi adalah dengan mengakui bahwa manusia adalah merupakan elemen dari suatu organisasi.

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang selalu akan memastikan bahwa adanya semangat kerjasama dan komitmen dan rasa kepuasan pada karyawannya. Guna membuat karyawan puas dan mereka berkomitmen untuk bekerja.

Berdasarkan hasil observasi pada beberapa penelitian sebagaimana dijelaskan pada artikel ini belum menunjukkan hasil yang konsisten, dan juga adanya ketidakjelasan konstruk yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan dan kinerja, serta banyaknya ragam variable-variabel yang mungkin memoderasi antara kepuasan dan kinerja. Temuan dari beberapa penelitian yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja, hasil penelitian yang menunjukkan motivasi, kepuasan dan kinerja dimungkinkan sangat tergantung pada kondisi tertentu yaitu perbedaan individual, seperti perbedaan kebutuhan personal, nilai, sikap, ketertarikan dan kemampuan individu mengerjakan tugasnya. Berdasarkan karakteristik pekerjaannya, ada beberapa aspek posisi pekerjaan yang menentukan batasan atau

kesempatan. Berbagai praktek yang dilakukan organisasi seperti aturan, kebijakan sumberdaya manusia, kebijakan manajerial, system penghargaan organisasi, demikian juga dimungkinkan adanya faktor interaksi antar karyawan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bennett, Jonathan, Rolf P Boesch, Karl W Haltiner. (2005). Motivation and Job Satisfaction in the Swiss Support Company in Kosovo, *International Peacekeeping*. London: Winter Vol. 12, Edisi 4; pg. 562
- Cheung, Chau-Kiu.& Steven A.Scherling, (1999). Job Satisfaction, Work Value, and Sex Differences in Taiwan Organizations., *The Journal Of Psychology*: Sep; 133, 5; Academic Research Library.
- Fisher, C.D. (1980). On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate With Performance, *Academy of Management Review*, 5 : 607-612.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976) Motivation Through the design of work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Kamdron.Tiu.,(2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials., *International Journal of Public Administration*. New York: 2005. Vol. 28, Edisi 13,14; pg. 1211
- Kenneth A Kovach., (1995)., Employee Motivation : Addressing A Crucial Factor in Your Organization's Performance., *Employment Relations Today*: Summer: 22,2;ABI/INFORM Research pg. 93.
- Ma. Regina M. Hechanova, Ramon Benedicto A. Alampay, Edna P. Franco. (2006), Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*. Oxford: Vol. 9, Edisi 1; pg. 72
- Magelof. Josephin Pichanic & Lisa Haueisen Rohrer., (2005)., Reward and sacrifices in elite and non elite organizations. Participation in valued activities and job satisfaction in two symphony orchestras.
- Miner, J.B. (1980). Theories of Organizational Behavior. Hinsdale, III: The Dryden Press.
- Pfeffer, J.(1982). *Organizations and Organization Theory*. Meshfield, MA : Pitman.
- Pinder, C.C. (1984). *Work Motivation : Theory, issues, and application*. Glenview, III, L Scot Foresman and Company.
- Schwab, D.P. & Cummings, L.L. (1970). Theories of Performance and Satisfaction: A Review *Industrial Relation*, 9: 408-430
- Wood, R. & Bandura, A. (1989) Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14: 361-384.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Wiley.