

2. LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *motivus*, yang berarti penyebab dari pergerakan. Menurut Prof. Dr. Sondang (1989:138) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan tanggung jawabnya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Motivasi didefinisikan sebagai proses psikologi yang memberikan tujuan dan arah perilaku (Kreitner, 1995), kecenderungan untuk berperilaku sesuai tata krama dalam mencapai kebutuhan yang spesifik dan belum terpenuhi (Buford, Bedeian, dan Lindner, 1995), dorongan internal untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpuaskan (Higgins, 1994), dan keinginan untuk mencapai (Bedeian, 1993). Sehingga motivasi secara operasional didefinisikan oleh Lindner (1998) sebagai kekuatan dari dalam yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

2.2. Teori Motivasi

Ketertarikan manusia terhadap teori-teori motivasi sangat besar selama 40 tahun belakangan. Namun sampai saat ini tidak ada satu teori motivasi yang dapat mencakup semua kompleksitas dari teori ini. Locke dan Henne (1986) mengatakan, para ahli lebih memilih untuk memfokuskan pembahasan mereka terhadap bagian-bagian tertentu dari motivasi. Motivasi dibahas dalam begitu banyak teori yang saling melengkapi dan juga saling bertentangan. Kanfer (1992) mencoba membuat kerangka yang menghubungkan teori-teori yang ada, dengan membagi teori-teori motivasi yang ada kedalam tiga tipe, yaitu: *dispositional theory*, *motive theory*, dan *choice theory*.

2.2.1. *Dispositional Theory*

Teori ini lebih mengarah pada hubungan antara keinginan manusia dengan keadaan lingkungan sekitarnya. Salah satu teori yang terbaik mengenai hal ini adalah teori dari Abraham Maslow (1954), yang membagi kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan yang lebih dikenal dengan Maslow's *hierarchy of needs*.

1. *Physiological needs*

Tingkatan ini merupakan tingkatan kebutuhan manusia yang paling dasar, yang mencakup kebutuhan-kebutuhan primer manusia seperti makanan, air, udara, dan tempat tinggal. Agar bisa bertahan hidup, kebutuhan-kebutuhan di tingkatan ini harus dipenuhi.

2. *Safety and Security*

Setelah mampu memenuhi kebutuhan dasar, manusia akan berusaha agar untuk masa depannya, kebutuhan-kebutuhan itu akan terus terpenuhi. Tingkatan ini merupakan kebutuhan manusia akan rasa aman, baik secara lahir maupun batin. Tingkatan satu dan dua merupakan *lower order needs*.

3. *Belonging and Social Needs*

Yaitu kebutuhan untuk merasa diperhatikan dan kebutuhan untuk bersosialisasi. Banyak yang mengatakan bahwa kebutuhan ini hanya dapat dipenuhi di tempat kerja, namun Maslow berpendapat bahwa kebutuhan ini juga harus dipenuhi diluar tempat kerja.

2. *Self Esteem*

Yaitu kebutuhan akan rasa harga diri yang mencakup faktor internal seperti kepercayaan diri dan otonomi, sedangkan yang eksternal mencakup kebutuhan akan status, kebutuhan untuk didengarkan, diakui, dan dihormati. Kebutuhan akan hal-hal ini sangat penting di dunia modern sekarang ini.

3. *Self Actualization and fulfillment*

Yaitu kebutuhan manusia untuk mencapai cita-cita tertingginya. Manusia memenuhi kebutuhan ini semata-mata untuk memenuhi ego mereka, karena merasa kebutuhan-kebutuhan lain telah terpenuhi. Orang-orang yang telah mencapai tingkatan ini selalu mencari hal-hal yang menantang untuk

pembuktian diri sendiri. Tingkatan ini adalah yang tertinggi dalam teori Maslow. Tingkat tiga sampai lima disebut juga *higher order needs*.

Maslow berpendapat bahwa manusia perlu terlebih dahulu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya pada *lower order needs* baru bisa memenuhi *higher order level*. Namun Maslow (1965) mengakui bahwa teori ini tidak selalu benar, karena dalam dunia nyata keadaan bisa bervariasi. Selain teori Maslow, ada juga teori dari Clayton Alderfer (1972) yang dikenal dengan *ERG theory*. Teori ini merupakan penyederhanaan dari teori Maslow, yang dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu:

1. *Existence*, yaitu kebutuhan akan materi
2. *Relatedness*, yaitu kebutuhan akan hubungan sosial
3. *Growth opportunity*, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri sendiri

Seorang ahli teori yang lain yaitu David McClelland (1971), yang mendalami teori-teori motivasi lebih jauh, membagi kebutuhan menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1. *Achievement*

Orang-orang yang memiliki kebutuhan terbesar di tingkatan ini ditemukan memiliki keterlibatan yang tinggi pada pekerjaan, bekerja menentang standard yang berlaku, dan memiliki penyelesaian-penyelesaian yang unik (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995).

2. *Affiliation*

Orang-orang yang memiliki kebutuhan terbesar di tingkatan ini menurut penelitian selalu berusaha membangun dan memelihara hubungan dekat dengan relasi-relasi

3. *Power*

Orang-orang yang memiliki kebutuhan terbesar di tingkatan ini menurut penelitian selalu mengambil tindakan-tindakan yang mempengaruhi banyak orang (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995).

2.2.2. Motive Theory

Teori ini mengarah pada pengaruh lingkungan terhadap motivasi fisik, seperti perasaan cukup, persaingan, dan kepuasan. Dua teori yang paling berpengaruh adalah *equity theory* dan *intrinsic motivation theory*.

Teori *equity* didasarkan pada anggapan bahwa setiap orang ingin diperlakukan secara adil, dan bila tidak, mereka secara otomatis mencari pemecahan untuk melengkapi kekurangan ini (Adams, 1963). Teori ini merupakan salah satu teori yang terpenting karena “perlakuan tidak adil” merupakan hal yang paling sering menjadi sumber ketidakpuasan dalam bekerja (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995). Teori ini menyatakan bahwa apabila seseorang memberikan kontribusi sebesar level tertentu dalam suatu pekerjaan, mereka mengharapkan imbalan yang setimpal dengan kontribusi yang mereka berikan. Apabila terjadi ketimpangan, yaitu hasil yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka di masa mendatang orang itu akan menurunkan tingkat kontribusinya sampai level yang dianggap setara dengan hasil yang akan didapatkan. Teori ini kemudian dikembangkan lebih jauh dan menghasilkan konsep *prosedural justice* (Kanfer, 1992), yang menyatakan bahwa apabila pekerja dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan manajemen perusahaan seperti evaluasi kerja atau penyusunan kebijakan-kebijakan yang mempengaruhi mereka, maka tingkat perasaan “diperlakukan secara adil” akan meningkat dengan sendirinya mengabaikan hasil yang akan diterima seimbang dengan kontribusi yang diberikan atau tidak.

Selain teori *equity*, ada pula teori *intrinsic and extrinsic factors*. *Intrinsic factors* berhubungan dengan hal-hal yang berhubungan langsung dengan pekerjaan yaitu persaingan, pencapaian, tanggung jawab, perasaan penting, perasaan berarti, perkembangan diri, dan kontribusi yang berarti. Sedangkan *extrinsic factors* berhubungan dengan hal-hal yang tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan seperti gaji, tips, benefit, jaminan kesehatan, dan fasilitas. Salah satu teori yang paling dapat menjelaskan mengenai *intrinsic* dan *extrinsic factors* adalah *motivator-hygiene theory* dari Frederick Herzberg. Herzberg et al (1959) berpendapat bahwa *extrinsic factors* (yang mereka sebut dengan *hygiene factors*) dapat membuat seseorang menjadi tidak termotivasi namun tidak dapat

memotivasi seseorang. Sebaliknya, *intrinsic factors* (atau yang mereka sebut dengan *motivators* atau *satisfier factors*) dapat memotivasi seseorang namun tidak dapat membuat seseorang tidak termotivasi. Dengan kata lain, membayar lebih kepada seseorang (*hygiene factor*) untuk melakukan pekerjaan yang tidak mereka senangi (*satisfier factor*) dapat mencegah orang itu kehilangan motivasinya, namun tidak dapat meningkatkan motivasinya. Menurut Herzberg yang termasuk dalam *hygiene factors* adalah *salary, job security, working conditions, level and quality of supervision, company policy and administration*, dan *interpersonal relations*. Sedangkan yang termasuk *satisfier factors* adalah *sense of achievement, recognition, responsibilities, nature of the work*, dan *personal growth and advancement*.

Dalam kenyataannya, banyak yang menyangkal teori ini. Banyak yang menemukan bahwa uang (*extrinsic factor*) sangat memotivasi mereka. Para peneliti menemukan bahwa terkadang *extrinsic factor* juga dapat memotivasi. Salah satu penjelasan yang masuk akal adalah karena adanya hubungan yang erat antara *extrinsic factors* dengan *intrinsic factors*. Misalnya, dengan memiliki uang yang cukup, dapat meningkatkan rasa percaya diri dan harga diri seseorang. Penjelasan lain adalah karena setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda. Orang-orang yang berada di *lower order* dari tingkatan teori Maslow mungkin akan menemukan bahwa *extrinsic factors* sangat memotivasi. Tansky et al (1997) menemukan relativitas dari *extrinsic* dan *intrinsic factors* dapat dijelaskan melalui penelitian mengenai umur dan *part-time status* dari pekerja. Sedangkan Adler dan Graham (1989) menemukan bahwa relativitas ini berhubungan dengan kebudayaan masing-masing daerah.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa *intrinsic factor* maupun *extrinsic factor* sama-sama memegang peranan yang penting, dan keduanya harus diberi porsi perhatian yang seimbang oleh pihak manajemen perusahaan untuk menjaga tingkat motivasi karyawan.

2.2.3. Cognitive Choice

Teori yang paling dikenal disini adalah *expectancy theory*, yang pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom (1964). Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh:

1. keseimbangan antara usaha yang dikeluarkan dengan hasil yang dicapai (*first level outcome*)
2. harapan akan adanya kompensasi yang seimbang dengan prestasi kerja (*second level outcome*)

Menurut Hellriegel et al (1995), *expectancy theory* didasarkan pada empat asumsi yaitu:

1. *people have expectations about their work which are shaped by a combination of personality and environmental factors*
2. *while at work, people regularly engage in conscious choice*
3. *individuals have different needs and goals*
4. *individuals decide among alternative courses of behaviour, based on their perceptions of whether their behaviour/effort will lead to outcomes their desire*

Kanfer mengelompokkan *dispositional theory*, *motive theory*, dan *cognitive choice* sebagai *distal construct*. Selain itu, ada *proximal construct* (Kanfer, 1992) yang memiliki dampak langsung terhadap performa kerja. Yang termasuk dalam area ini adalah *goal setting theory* (Locke, 1968), yang menjelaskan bahwa tujuan dan motivasi seseorang dalam bekerja menentukan sikap dan perilakunya.

2.3. Motivasi Dalam Organisasi

Motivasi dalam suatu organisasi akan memiliki arti yang berbeda dari yang selama ini kita pahami. Dalam suatu organisasi motivasi berarti faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku setiap karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan tersebut akan mengerahkan seluruh kemampuan mereka untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Menurut Moorhead dan Griffin (1998), kinerja seorang karyawan itu biasanya digambarkan

sebagai gabungan antara kemampuan dengan motivasi dan yang menjadi tugas utama seorang manajer adalah memotivasi para karyawan tersebut untuk mengerahkan segala kemampuan mereka dalam bekerja. Kemudian menurut Pinder (1998) motivasi merupakan serangkaian dorongan internal dan eksternal yang menghubungkan antara pekerjaan dengan perilaku (*work-related behavior*) yang kemudian dapat digunakan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan lamanya waktu (durasi) hubungan tersebut. Motivasi dalam bekerja merupakan konsep yang hanya berhubungan dengan kejadian dan fenomena yang berhubungan langsung dengan orang-orang yang bekerja. Dan sebenarnya dalam hubungannya dengan *work-related behavior* tersebut, definisi dari pengakuan diri seseorang itu mempengaruhi kedua dorongan tadi baik yang eksternal, yaitu dorongan yang berasal dari luar atau dari lingkungan seseorang seperti: *organizational reward systems*, karakteristik dari pekerjaan itu sendiri dan dorongan yang internal, yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti kebutuhan individu dan motivasi individual.

Sebenarnya yang mendasari perilaku setiap manusia adalah hal-hal yang menjadi motivasi mereka dalam melakukan suatu tindakan. Hal ini didukung oleh Kelner (2000) yang mengatakan bahwa elemen utama dari perilaku seseorang adalah motivasi individual yang merupakan pendorong secara emosional yang dapat mempengaruhi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh seseorang. Kemudian Kelner juga mengatakan bahwa sebenarnya implikasi dari motivasi dan artinya bagi pihak manajemen itu cukup sederhana saja, yaitu seseorang itu akan melakukan hal-hal yang disukainya atau juga melakukan hal-hal yang dirasakan penting oleh dirinya.

Jadi begitu pula dengan perilaku tiap karyawan dalam perusahaan, tiap tindakan mereka akan dipengaruhi oleh hal-hal yang menjadi motivasi mereka dalam bekerja. Semakin besar pengaruh faktor tersebut terhadap mereka, maka semakin besar pula semangat mereka untuk bekerja dengan baik. Badan usaha harus cepat tanggap terhadap faktor-faktor yang dapat memotivasi para karyawannya, karena dengan adanya motivasi tersebut, para karyawan akan mengerahkan seluruh kemampuan mereka bagi tercapainya tujuan badan usaha.

Dan inilah yang menyebabkan motivasi menjadi suatu hal penting bagi badan usaha.

2.3.1. Arti Uang Bagi Karyawan

Menurut Martocchio (2001) uang memiliki banyak arti bagi para karyawan. Secara umum uang memang merupakan alat untuk membeli berbagai kebutuhan hidup. Tetapi bagi para karyawan uang ini memiliki arti yang lain, yaitu:

1. Uang merupakan suatu alat untuk menunjukkan perasaan seseorang. Semakin banyak uang yang dapat dikumpulkan oleh para karyawan, maka semakin besar pula rasa aman yang mereka rasakan.
2. Uang merupakan simbol dari suatu pencapaian. Misalnya: seorang salesman yang pendapatannya bergantung pada jumlah penjualan mereka, semakin tinggi pendapatan mereka berarti semakin bagus kinerja mereka.
3. Uang dapat menunjukkan hubungan sosial seseorang baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Maksudnya adalah bahwa kekayaan seseorang itu dapat menunjukkan status sosial mereka.

Jadi uang merupakan salah satu alat untuk memotivasi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan perolehan uang dalam jumlah yang banyak, maka para karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja. Sehingga dalam bekerja mereka juga akan lebih bersemangat dan tentunya akan berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi badan usaha.

2.3.2. *Nonfinancial Reward* Untuk Memotivasi Karyawan

Selain pemberian *financial reward* yang biasanya dalam bentuk uang (*cash*) sebagai alat untuk memotivasi para karyawan, dibutuhkan juga suatu bentuk *reward* yang non finansial, seperti: bonus untuk mengikuti tour, pemberian penghargaan bagi karyawan yang berjasa bagi badan usaha, pemberian hadiah-hadiah setiap bulan atas hasil yang telah dicapai. Hal ini diperlukan, karena pada

dasarnya setiap manusia mempunyai keinginan untuk memuaskannya baik secara finansial, yaitu dengan memiliki kekayaan yang berlimpah ataupun secara non finansial, yaitu dengan hal-hal yang dapat menyenangkan hatinya, seperti: perasaan dihargai yang dapat diberikan oleh badan usaha dengan memberikan *award*, dengan memberikan kesempatan untuk berlibur dan lain-lain.

Pentingnya penerapan *non-financial reward* di samping *financial reward* ini didukung oleh Moodie (2002), yang mengatakan bahwa apabila sebuah badan usaha ingin mempertahankan para karyawannya, maka mereka harus dapat memahami bahwa sebenarnya tiap karyawan itu memiliki kemampuan yang berbeda-beda dan para karyawan tersebut berharap untuk diberikan imbalan sesuai dengan hasil kerja mereka. Selain itu harus juga disadari bahwa kebutuhan dan keinginan tiap karyawan itu berbeda-beda sehingga dalam memberikan imbalan sebaiknya memperhatikan kebutuhan dari para karyawan secara non finansial. Selain itu ada faktor lain selain faktor finansial yang dapat digunakan untuk mempertahankan ataupun menarik para karyawan, yaitu:

1. Kultur dan suasana dalam suatu organisasi, jika tempat kerja seseorang itu kurang baik, maka ia akan tidak betah dan kemudian meninggalkan perusahaan.
2. Kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadinya
3. Penyesuaian *reward systems* dengan kebutuhan tiap-tiap karyawan

Selain itu dari artikel yang terdapat pada *website ecommerce-now.com* (2000) mengenai *reward systems*, dikatakan bahwa dalam lingkungan yang semakin kompetitif, badan usaha tidak dapat hanya bergantung pada pemberian *financial reward* saja, karena dalam lingkungan yang semakin kompetitif tersebut, maka badan usaha membutuhkan agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dan membutuhkan agar para karyawan itu menjadi lebih aktif dalam bekerja. Dan untuk memotivasi dalam meningkatkan kinerja tersebut maka dibutuhkan *reward* yang lain, selain *financial reward*, yaitu *non financial reward*. Jadi pada dasarnya dapat kita katakan bahwa *reward* merupakan motivator kinerja karyawan yang sangat *powerful*.

Pentingnya *nonfinancial reward* ini juga diungkapkan oleh Siagian, yang mengatakan bahwa dari berbagai teori motivasi diketahui bahwa kebutuhan manusia tidak terbatas hanya pada kebutuhan yang bersifat kebendaan. Kebutuhan yang bersifat non materiil secara nyata juga sangat dibutuhkan terutama dikaitkan dengan harkat, martabat dan harga diri seseorang. Karena merupakan kebutuhan yang sangat nyata, maka setiap pekerja tentunya akan berusaha untuk memenuhinya bersamaan dengan pemenuhan kebutuhan yang bersifat kebendaan. Salah satu contoh nyata adalah pada masalah status seseorang yang dikaitkan dengan keinginan pemuasan kebutuhan yang bersifat *esteem*. Masalah status ini perlu dipahami secara tepat, karena merupakan faktor motivasional yang penting. Status ini merupakan sistem peringkat prestise seseorang berdasarkan faktor-faktor, seperti jabatan, kedudukan, pangkat, ukuran ruang kerja dan aneka ragam fasilitas yang diperoleh. Disenangi atau tidak berbagai hal tersebut memang tidak diberikan secara merata oleh organisasi kepada semua anggotanya.

2.3.3. *Informal Reward* Untuk Memotivasi Karyawan

Ternyata selain pemberian reward baik dalam bentuk *financial reward* ataupun *nonfinancial reward* diperlukan juga pemberian *informal reward* dalam memotivasi para karyawan. *Informal reward* ini merupakan sistem *reward* yang terpisah dari *formal reward* dalam suatu organisasi. Hal ini dikemukakan dalam artikel yang ditulis oleh Nelson (1997). Dalam artikel ini dikatakan bahwa *informal reward* itu lebih efektif dan lebih diinginkan oleh para pekerja saat ini.

Ada beberapa hal yang harus dipenuhi, sehingga *informal reward* tersebut dapat efektif, yaitu:

1. *Direct reinforcement of desired behavior*

Reward perlu diberikan secara jelas untuk merespon perilaku yang diinginkan.

2. *Immedeate in their use*

Informal reward perlu diberikan secepatnya setelah perilaku yang diharapkan terjadi.

3. *Delivered personally*

Salah satu kekuatan dari *informal reward* ini berasal dari cara penyampaiannya yang disampaikan secara pribadi.

4. *Valued by individual*

Agar *informal reward* efektif, maka *informal reward* tersebut harus bernilai dan berarti bagi individu yang menerimanya. Berarti atau tidaknya *reward* tersebut bagi para pekerja tergantung pada lingkungan dan selera masing-masing pekerja. Cara terbaik untuk mengetahui apa yang berarti bagi seorang pekerja adalah dengan menanyakan secara langsung kepadanya.

Nelson (1997) mengatakan bahwa *informal reward* ini merupakan *reward* yang sifatnya personal dan fleksibel, dimana *informal reward* ini lebih dapat memotivasi para karyawan dan memperkuat sistem *formal reward* dalam suatu organisasi. Dengan *informal reward* ini yang sejalan dengan *formal reward* dalam suatu organisasi, maka produktivitas dan kinerja individu akan mencapai maksimum.

Dalam artikel yang ditulis oleh Kohn (1997) dikatakan bahwa dari riset yang pernah dilakukan terbukti bahwa *reward* hanya berhasil menjamin terjadinya *temporary compliance* (kepatuhan sementara). *Reward* tidak efektif dalam membentuk perubahan *attitudes* dan *behavior* yang bertahan dalam jangka waktu yang lama. Pada saat *reward* tidak lagi diberikan, maka orang akan kembali pada perilaku yang lama. Insentif tidak dapat mengubah sikap yang mendasari perilaku seseorang. Insentif tidak menciptakan suatu komitmen yang kuat pada nilai atau perbuatan tertentu atau hanya mengubah perilaku secara sementara. Oleh karena itu selain adanya program insentif suatu badan usaha juga memerlukan suatu *informal reward systems*.

2.3.4. Pentingnya Kondisi Kerja Yang Mendukung Dalam Suatu Organisasi

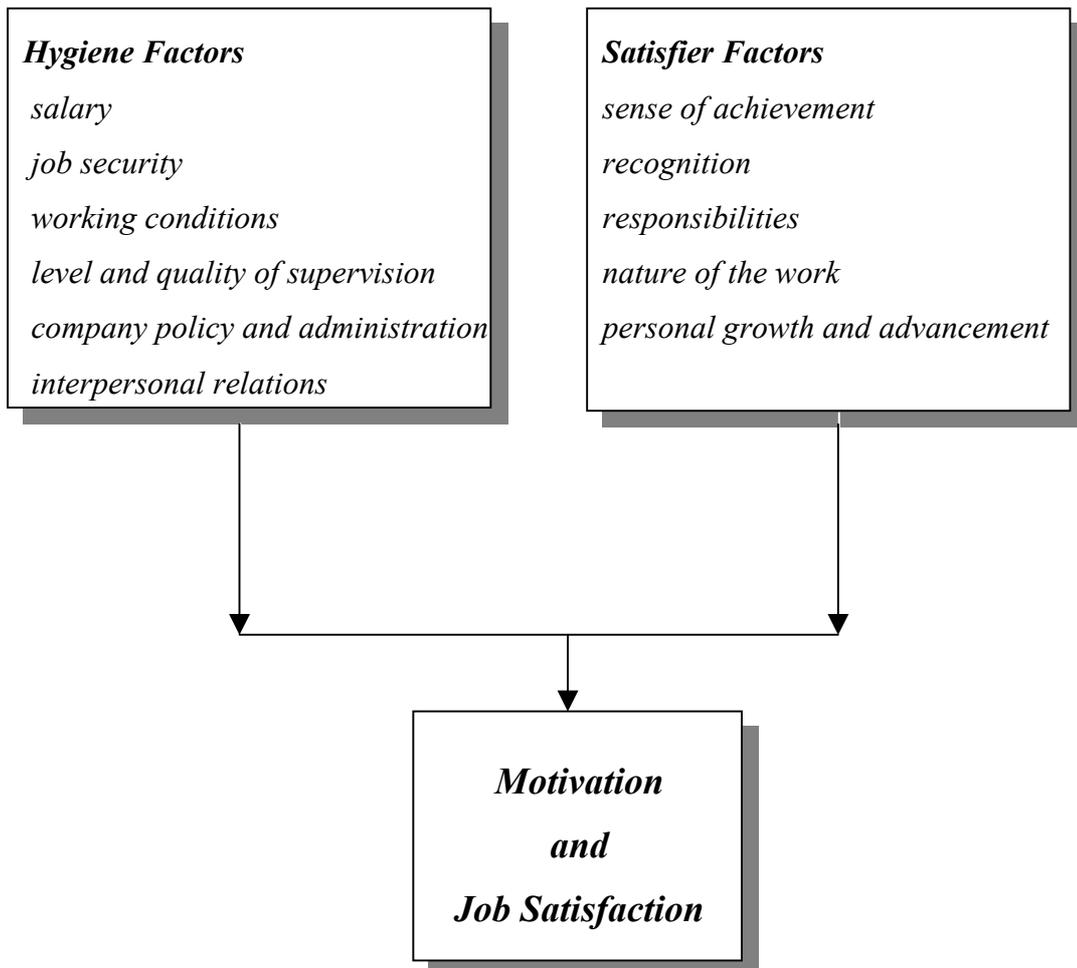
Menurut Siagian (1989) dikatakan bahwa dalam suatu kehidupan organisasi terdapat faktor-faktor lain yang tidak bersifat teknis yang tidak boleh dikesampingkan, yaitu faktor-faktor yang sifatnya psikologis, sosio-kultural dan intelektual. Artinya, dalam kehidupan berorganisasi, seseorang itu dalam bekerja

tidak bisa semata-mata dipandang sebagai tempat untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat individualistik dan ekonomis, tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya, seperti: interaksi dengan rekan sekerja, dengan atasan. Untuk dapat mempertahankan para karyawan dalam suatu organisasi, maka suatu organisasi perlu untuk membentuk kepuasan kerja dari karyawan tersebut. Menurut Siagian (1989) terdapat empat faktor yang ikut berperan dalam membentuk kepuasan kerja tersebut, yaitu:

1. Pekerjaan yang penuh tantangan: suatu pekerjaan yang penuh tantangan akan lebih memberikan kepuasan kerja kepada karyawan yang berhasil menyelesaikannya, daripada menyelesaikan pekerjaan yang telah dilakukannya berulang-ulang.
2. Penerapan sistem harga yang adil. Sistem penghargaan yang adil ini meliputi hal, yaitu: pengupahan dan penggajian, sistem promosi dan kondisi kerja.
3. Kondisi yang sifatnya mendukung : berarti tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang diselesaikan. Tanpa sarana dan prasarana kerja ini, seorang karyawan tidak akan dapat berbuat banyak, apalagi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya dalam bekerja. Faktor ini perlu mendapat perhatian, karena seorang pekerja menggunakan sepertiga hidupnya dalam lingkungan kerjanya setiap hari.
4. Sikap rekan sekerja: dalam kehidupan organisasional, seseorang mau tidak mau harus melakukan interaksi dengan orang lain. Keharusan untuk berinteraksi ini timbul karena adanya saling ketergantungan dan keterkaitan antara satu tugas dengan tugas lain.

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir yang digunakan pada penelitian ini adalah:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.5. Hipotesis

1. Diduga bahwa *hygiene factors* dan *satisfier factors* memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan Hotel Mirama Balikpapan.
2. Diduga bahwa *hygiene factors* memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan *satisfier factors*.
3. Diduga bahwa karyawan Hotel Mirama Balikpapan sudah cukup puas dengan *hygiene factors* dan *satisfier factors* yang telah mereka terima.

4. Diduga bahwa masih ada faktor-faktor dari *hygiene factors* dan *satisfier factors* yang masih harus ditingkatkan lagi.