

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Teori yang melatarbelakangi pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah teori manajemen sumber daya manusia. Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.<sup>1</sup>

##### 1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Perencanaan

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, berapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, berapa modal yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, seberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang serta keputusan apakah perlu dilakukan suatu ekspansi merupakan bagian dari kegiatan perencanaan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> WHO, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pelatihan Keterampilan Manajerial SPMK – Januari 2003, hal. 98.

<sup>2</sup> Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang, 2010, hal. 10.

#### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu : membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok, membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan tersebut, menetapkan wewenang diantara kelompok atau unit-unit organisasi.<sup>3</sup>

#### c. Pengarahan

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui penarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah kerja.

#### d. Pengendalian

Bagian terakhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan ; menentukan standar prestasi, mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi dan, melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan.

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, hal. 218.

## 2. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan, maka keberadaan dari sumber daya manusia harus dapat dioptimalkan peran dan fungsi strategisnya. Secara umum peran manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan dan tiga peran utama, yaitu a) peran administrasi, b) peran operasional, dan c) peran strategis (Mathis and Jackson: 2000). Masing-masing peran tersebut memiliki fokus atau konsentrasi, rentang waktu, dan jenis kegiatan yang berbeda-beda.<sup>4</sup>

### a. Peran Administrasi manajemen Sumber Daya Manusia

Pran administrasi sumber daya manusia lebih ditekankan pada upaya memproses dan menyimpan catatan. Semua aktivitas dalam organisasi dicatat dan dibuatkan database sehingga pada saat dibutuhkan oleh pihak-pihak tertentu dapat dilaporkan dengan segera. Peran administratif menjadikan sumber daya manusia sebagai tenaga pencatat saja dan tidak memberikan kontribusi sesuai dengan peran yang sebenarnya.

### b. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran operasional lebih mengacu pada aktivitas-aktivitas penyelenggaraan dan mempersiapkan kebutuhan organisasi terhadap pegawai. Tugas pokok manajemen sumber daya manusia dalam hal ini adalah merencanakan perekrutan, menerima lamaran, melakukan seleksi, menyusun anggaran gaji, mengadakan pelatihan dan pengembangan dan sebagainya.

### c. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyadari pentingnya sumber daya manusia sebagai aset yang berharga bagi organisasi, maka peningkatan peran strategis menjadi suatu keharusan. Menjamin bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup dalam kuantitas maupun kualitas merupakan salah satu peran strategis manajemen sumber daya manusia. Peran strategis menekankan pada kondisi sumber daya manusia untuk jangka

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, hal. 17.

waktu yang panjang guna meningkatkan nilai kompetitif organisasi dalam persaingan usaha.<sup>5</sup>

Orang-orang yang bertanggung jawab di departemen sumber daya manusia adalah orang yang paling tahu terlibat secara aktif dalam perumusan kebijakan. Eksekutif atau pimpinan departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab untuk mengusulkan dan merancang kebijakan baru atau merevisi kebijakan lama yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan atau kebijakan yang dianggap menimbulkan masalah. Dalam mengusulkan kebijakan baru, manajer harus menganalisis dan mempelajari masalah dan pengalaman masa lalu serta mempelajari pengalaman perusahaan lain, mendiskusikan dengan bawahan dan memberikan pertimbangan yang semestinya sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.<sup>6</sup>

### 3. Tugas Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa persoalan penting yang akan dibahas dalam kaitannya dengan proses manajemen sumber daya manusia itu menyangkut :

- a) penarikan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola perencanaan, rekrutmen, dan seleksi tenaga kerja,
- b) mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola orientasi, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan dan pengembangan karir pegawai,
- c) mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola penahanan dan pergantian, penilaian kinerja, kompensasi dan benefit, dan hubungan tenaga kerja dan manajemen.<sup>7</sup>

#### a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses di mana manajer menjamin bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis tenaga yang tepat di tempat-tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, hal. 18.

<sup>6</sup> I Komang, Ni Wayan dan I Wayan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hal. 24.

<sup>7</sup> Sri Budi Cantika, *Op.Cit.*, hal. 18

memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong organisasi tersebut mencapai sasaran-sasaran secara keseluruhan secara efektif dan efisien. Dalam pengertian praktis, bahwa semua manajer harus memastikan bahwa semua pekerjaan dalam area tanggungjawab mereka selalu diisi dengan orang-orang yang berkemampuan yang dapat melakukannya secara tepat.

b. Perekrutan Pegawai

Penarikan tenaga kerja merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga yang diperlukan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja bertujuan menyediakan tenaga kerja yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan.<sup>8</sup>

c. Seleksi

Seleksi adalah proses untuk memutuskan apakah calon yang sudah melamar dapat diterima atau tidak. Dalam kenyataannya, proses seleksi seringkali tidak obyektif sehingga berdampak pada kualitas sumber daya manusia organisasi. Para manajer sumber daya manusia menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan pegawai baru. Tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih pegawai yang cocok dengan pekerjaan dan organisasi. Pada dasarnya seleksi dilakukan untuk memberikan masukan bagi organisasi dalam rangka mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Sosialisasi atau Orientasi

Setelah calon pekerja itu diterima sebagai karyawan dalam perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan orientasi, yaitu pengenalan pekerja baru pada pekerjaan dan organisasinya. Langkah ini dirancang untuk mengakrabkan pegawai-pegawai baru dengan pekerjaan

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, hal. 20.

mereka, rekan kerja mereka, dan aspek-aspek kunci dari organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, langkah ini melibatkan upaya memperjelas misi dan kultur organisasi, menjelaskan sasaran pengoperasian dan harapan pekerjaan, mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur, dan mengidentifikasi personel kunci.

e. Pelatihan dan Pengembangan

Istilah pelatihan mengacu pada serangkaian kegiatan yang memberikan peluang untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Program pelatihan diberikan baik kepada karyawan yang baru diterima maupun kepada karyawan yang telah ada, dengan maksud untuk menghadapi situasi-situasi yang berubah. Bagi organisasi yang lebih progresif akan selalu menawarkan program pelatihan ekstensif guna memastikan bahwa pekerja-pekerja mereka selalu memiliki keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.<sup>9</sup>

## B. *Emotional Exhaustion*

### 1. Pengertian *Emotional Exhaustion*

Kelelahan emosional, yaitu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Profesi pelayanan, misalnya guru pada dasarnya merupakan suatu pekerjaan yang menghadapi tuntutan danelibatan emosional. Guru terkadang dihadapkan pada pengalaman negative dengan siswa sehingga menimbulkan ketegangan emosional. Situasi tersebut secara terus-menerus terakumulatif dapat menguras sumber energi. seseorang yang menerima tingkat konflik peran pada tingkat yang lebih tinggi sebagai sumber stress akan kurang puas dengan pekerjaannya.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> *Ibid.*, hal. 21.

<sup>10</sup> Madziatul Churiyah, *Pengaruh Konflik Peran, Emotional Exhaustion terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, Jurnal Ekonomi Bisnis, Th. 16, No. 2, Juli 2011, hal. 146.

Salah satu gejala yang menyebabkan rusaknya keadaan kerja dalam suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Keadaan ini pada akhirnya akan mengarah pekerja menjadi tidak bersemangat dan mudah mengalami tekanan kerja. Tuntutan kerja yang terlalu banyak yang dikenakan dalam waktu yang singkat menyebabkan seseorang mengalami tekanan emosi dan keterpisahan secara emosi. Kondisi tersebut pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya kelelahan emosional atau *burnout*.

Kelelahan emosional bukan suatu gejala dari tekanan kerja, tetapi merupakan hasil dari tekanan kerja yang tidak dapat dikendalikan dan merupakan suatu keadaan yang serius. Jadi, kelelahan emosional merupakan suatu respon terhadap keadaan kerja yang menekan. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja *human service* mengalami kelelahan emosional dalam merespon terhadap tekanan kerja. Sementara itu, berdasarkan perspektif teori belajar (*learning theory*), kelelahan emosional merupakan hasil dari pengharapan yang salah terhadap imbalan, hasil, dan kesuksesan. Dalam hal ini, pekerja meletakkan standar keberhasilan pribadi yang terlalu tinggi yang sukar dicapai berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.<sup>11</sup>

Kelelahan emosional merupakan bagian dari tiga dimensi *burn out* yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kepercayaan diri yang rendah. Profesi pelayanan, misalnya karyawan pada dasarnya merupakan suatu pekerjaan yang menghadapi tuntutan dan pelibatan emosional. Interaksi sehari-hari dengan siswa dan rekan kerja sering memicu terjadinya tekanan-tekanan dan tantangan-tantangan yang menimbulkan ketegangan emosional dan dapat menyebabkan stress. Ketika stress dalam kerja tidak dapat dielakan beberapa konsekuensi fisiologis, psikologis dan tingkah laku dapat saja terjadi. Konsekuensi-konsekuensi kondisi kerja yang menuntut dan menyebabkan stress inilah yang didefinisikan sebagai

---

<sup>11</sup> Wylda Olivia, Pengaruh *Emotional Exhaustion* Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt Pelindo Iv (Persero) Cabang Ambon, Jurnal Administrasi Bisnis. Vol 2. No. 1 (2015) ISSN: 2104-2375, hal. 2.

*burn out*. Sehingga kelelahan emosional merupakan inti dari sindrom *burnout*.<sup>12</sup>

## 2. Ciri *Emotional Exhaustion*

Gejala kelelahan emosional yaitu pertama: individu merasa lelah dan tidak bertenaga, kehilangan energi, frustrasi, kehilangan semangat serta tidak mampu memberikan pelayanan dengan baik. Kedua: depersonalisasi (*depersonalization*), dimensi kedua ini merupakan perkembangan dari dimensi kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), dan yang ketiga: menurunnya hasrat pencapaian prestasi diri (*low personal accomplishment*).<sup>13</sup>

Seseorang yang mengalami kelelahan emosional ditandai dengan terkurasnya sumber-sumber emosional, misalnya perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tidak berdaya, tertekan, apatis terhadap pekerjaan, mudah marah dan mudah tersinggung serta merasa terbelenggu oleh tugas-tugas dalam pekerjaan sehingga seseorang merasa tidak mampu memberikan pelayanan secara psikologis. Kelelahan emosional, yaitu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Seseorang yang mengalami kelelahan emosional ditandai dengan terkurasnya sumber-sumber emosional, misalnya perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tidak berdaya, tertekan, apatis terhadap pekerjaan dan merasa terbelenggu oleh tugas-tugas dalam pekerjaan sehingga seseorang tersebut merasa tidak mampu memberikan pelayanan secara psikologis. Kelelahan emosional ditandai antara lain rasa bosan, mudah tersinggung, sinisme, perasaan tidak menolong, ratapan

---

<sup>12</sup> Sholikhah, *Pengaruh Emotional Exhaustion Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Ekonomi MODERNISASI Fakultas Ekonomi – Universitas Kanjuruhan Malang, 2016, hal. 239.

<sup>13</sup> Gunawan dan Made Surya, *Pengaruh Emotional Exhaustion Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 5, 2016, hal. 2789.

yang tiada henti, suka marah, gelisah, tidak peduli, merasa tidak memiliki, putus asa, sedih, tertekan, dan berdaya.<sup>14</sup>

### 3. Pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap kepuasan kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah *emotional exhaustion*. Kondisi frustrasi karyawan dapat disebabkan oleh kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Kelelahan emosional merupakan respon terhadap stres yang berlebihan atau akibat ketidakpuasan dalam pekerjaan. Gejala kelelahan emosional dapat terjadi pada seseorang yang memiliki kecenderungan berkepribadian perfeksionis atau menginginkan kesempurnaan pada setiap pekerjaannya. Selain itu, sumber lain mengatakan bahwa peran dan tuntutan pekerjaan akan membuat karyawan mudah mengalami *emotional exhaustion*. Kelelahan emosional berdampak buruk dan dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan, seperti keengganan untuk berangkat kerja, merasa bersalah, merasa gagal, mudah marah dan dendam, berkecil hati dan merasa masa bodoh (*ignoring*). Dampak lain yang mungkin terjadi antara lain kecenderungan menyalahkan orang lain, merasa cepat lelah dan letih dalam bekerja serta tidak mampu berkonsentrasi atau mendengarkan apa yang dikatakan atasan, sinis terhadap rekan kerja dan susah untuk berpikir.<sup>15</sup>

### 4. Faktor yang Mempengaruhi *Emotional Exhaustion*

Kelelahan emosional dapat menimbulkan pengaruh terhadap upaya pencapaian kinerja dan terhadap pemenuhan kepuasan kerja seorang karyawan di suatu perusahaan/lembaga. berbagai hal yang mendahului kelelahan emosional, menurut mereka adalah stres peran. kepuasan kerja

---

<sup>14</sup> Sholikhah, *Pengaruh Emotional Exhaustion Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Ekonomi MODERNISASI Fakultas Ekonomi – Universitas Kanjuruhan Malang, 2016, hal. 240.

<sup>15</sup> Gunawan dan Made Surya, *Pengaruh Emotional Exhaustion Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 5, 2016, hal. 2788.

yang tidak terpenuhi, penampilan kerja dan kinerja yang buruk, komitmen organisasional yang kurang, dan ketidaklancaran pengambilan keputusan. Kelelahan emosional dipandang sebagai dimensi yang amat kritis pada *burnout* dan telah terbukti mempunyai keterkaitan langsung dengan tingginya beban kerja) dan surutnya kinerja pekerjaan. Kelelahan emosional sebagai sindrom psikologi diharapkan menjadi umpan balik untuk kinerja seseorang. Kinerja secara berkala harus dievaluasi agar pengukuran kemantapan kinerja yang meliputi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dapat dipantau.<sup>16</sup>

### **5. Indikator *Emotional Exhaustion***

*Emotional exhaustion* adalah perasaan emosional yang berlebihan akibat rasa lelah oleh sebuah pekerjaan. *Emotional exhaustion* dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

- a. mudah lelah dan stress,
- b. mudah mengalami perasaan bosan,
- c. cepat marah tanpa sebab,
- d. sering terlihat resah,
- e. sering timbul perasaan tidak bahagia,
- f. merasa dirinya tak berharga.<sup>17</sup>

### **6. *Emotional Exhaustion Menurut Islam***

Menurut Islam, dalam bekerja seorang muslim diharuskan memiliki sifat ikhlas dalam bekerja. Ikhlas artinya bersih, murni, tidak terkontaminasi dengan sesuatu yang mengotori. Orang yang ikhlas dalam bekerja memandang tugasnya sebagai pengabdian, sebagai amanah, yang seharusnya dilakukan tanpa pretense apapun dan dilaksanakan secara profesional. Ikhlas bukan hanya output dari cara kita melaksanakan pekerjaan dan melayani orang lain, tetapi juga ikhlas menjadi input

---

<sup>16</sup> Sholikhan, *Op. Cit.*, hal. 241.

<sup>17</sup> Gunawan dan Made Surya, *Op. Cit.*, hal. 2795.

(masuk) dalam membentuk kepribadian yang didasarkan pada sikap yang bersih, seperti misalnya dalam hal mencari rezeki. Seorang mukhlis (orang yang ikhlas) dia tidak mau mengambil dari yang kotor seperti hasil dari korupsi, manipulasi, menipu dan yang sejenisnya.<sup>18</sup>

Dalam keikhlasan tersimpan pula suasana hati yang rela, bahwa yang dilakukannya tidak mengharapkan imbalan, kecuali hanya untuk menunaikan amanah dengan sebaik-baiknya. Kalapun ada imbalan (*reward*) itu bukan tujuan utama, melainkan sekedar akibat dari pengabdianya. Ikhlas merupakan energi batin yang dapat membentengi diri dari segala bentuk yang kotor. Itulah sebabnya Allah berfirman :

وَالزُّجْرَ فَاهْجُرْ ﴿٥﴾

Artinya : “*dan perbuatan dosa tinggalkanlah*”, (Q.S Al Muddatsir:5).<sup>19</sup>

Selain itu dalam Islam, seorang muslim diharuskan memiliki sikap jujur atas apa yang dirasakannya saat ini. Seseorang yang jujur di dalam jiwanya terdapat nilai rohani yang memantulkan sikap berpihak kepada kebenaran, moral yang terpuji, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, sehingga ia hadir sebagai orang yang berintegritas yang mempunyai kepribadian terpuji dan utuh. Sifat jujur merupakan mutiara akhlak yang akan menempatkan seseorang dalam kedudukan yang mulia (*maqaman mahmuda*). Orang yang jujur berani menyatakan sikap secara transparan, terbebas dari segala kepalsuan dan penipuan. Hatinya terbuka dan selalu bertindak lurus dan oleh karena itu ia memiliki keberanian moral yang sangat kuat.<sup>20</sup>

Seperti halnya keikhlasan, kejujuran juga tidak datang dari luar, tetapi dari bisikan kalbu yang secara terus menerus mengetuk-ngetuk dan membisikan nilai moral luhur yang didorong hati nurani manusia yang

---

<sup>18</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hal. 83.

<sup>19</sup> Al Qur'an Surat Al Mudatssir Ayat 5, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 402.

<sup>20</sup> Ma'ruf Abdullah, *Op. Cit.*, hal. 84.

fitrah. Kejujuran bukan sebuah paksaan, melainkan panggilan dari dalam diri seseorang.

Perilaku jujur diikuti oleh sikap bertanggung jawab atas apa yang diperbuat (integritas), sehingga kejujuran dan tanggung jawab ibarat dua sisi mata uang. Orang yang jujur selalu merasa diawasi oleh Allah SWT sebagaimana firman Nya :

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعَلْمُ مَا تُوسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ<sup>ط</sup> وَخَنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ  
مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ ﴿١٦﴾

Artinya : “*dan Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya*”, (Q.S Qaaf:16).<sup>21</sup>

## C. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi

<sup>21</sup> Al Qur'an Surat Qaaf Ayat 16, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 301.

merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.<sup>22</sup>

Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Pemberian motivasi berkaitan dengan usaha pencapaian tujuan berbagai sasaran organisasional. Pada pandangan ini terlihat bahwa tujuan dan sasaran organisasi, tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Motivasi merupakan proses keterkaitan antar usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya keinginan dan tujuan. Keadaan Internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Berarti suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada akhirnya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dalam arti yang lebih singkat motivasi bersumber dari dalam diri seseorang.

*Motivating* adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Motivasi kerja merupakan proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat

---

<sup>22</sup> Dian Mardiono, *Op. Cit.*, hal. 3-4.

kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*).<sup>23</sup>

Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri karyawan diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik dan memiliki loyalitas yang tinggi. Adanya suatu pemenuhan kebutuhan yang timbul dari seorang karyawan dalam bekerja, dimana digunakan sebagai kekuatan atau tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi karyawan untuk melakukan kegiatan, agar memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Menurut Teori Maslow terdapat 5 kebutuhan yang mendasari karyawan bekerja sebagai faktor-faktor motivasi penelitian ini yaitu kebutuhan fisik dan biologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan atau prestise, dan kebutuhan aktualisasi diri.<sup>24</sup>

Motivasi kerja karyawan merupakan kemauan kerja karyawan yang timbul karena adanya dorongan dari pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial di mana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut. Sehingga motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, dan kuat lemahnya motivasi kerja seseorang karyawan akan menentukan pula besar kecil prestasinya. Motivasi merupakan kesediaan karyawan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Motivasi kerja

---

<sup>23</sup> Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.12, No. 1, Maret 2010, hal. 104.

<sup>24</sup> Dian Mardiono, *Op. Cit.*, hal. 2.

merupakan faktor-faktor pendorong yang berada dalam diri individu yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu. Oleh karena itu dengan motivasi yang dimiliki seseorang akan terdorong untuk melakukan tugas pekerjaannya. Seberapa besar hasil pekerjaan yang dilakukan turut ditentukan oleh besarnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Semakin besar atau kuat motivasi yang dimiliki maka karyawan akan lebih terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya.<sup>25</sup>

## 2. Proses Motivasi Kerja

Proses motivasi kerja sendiri terdiri dari tiga elemen penting, yakni kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan rangsangan (*incentives*) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan adalah tekanan yang ditimbulkan oleh adanya kekurangan untuk menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan. Kekurangan tersebut dapat bersifat psikologis, fisiologis, atau sosial.
- b. Dorongan adalah suatu kondisi yang menyebabkan seseorang menjadi aktif untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku demi tercapainya kebutuhan atas tujuan.
- c. Rangsangan (*incentives*) adalah sesuatu yang memiliki kecenderungan merangsang minat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.<sup>26</sup>

## 3. Teori Motivasi

Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/ A Theory of Human Motivation* atau *Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow*. Inti dari Teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, Model Maslow ini sering disebut dengan model menyangkut

---

<sup>25</sup> Wylida Olivia, *Op. Cit.*, hal. 2.

<sup>26</sup> Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, *Op. Cit.*, hal. 102.

kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu kerja. kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.<sup>27</sup>

*Maslow's Need Hierarchy Theory*, Teori ini dikemukakan oleh A.H. Maslow tahun 1943 yang menyatakan bahwa “manusia di motivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhannya yang menimbulkan motivasi kerja seseorang”.<sup>28</sup>

a. *Physiological Needs*

*Physiological Needs* (kebutuhan fisik) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat.

b. *Safety and Security needs*

*Safety and Security needs* (kebutuhan keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.<sup>29</sup>

c. *Affiliation or Acceptance Needs*

*Affiliation or Acceptance Needs* adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan – kebutuhan sosial.

---

<sup>27</sup> Dian Mardiono, *Op. Cit.*, hal. 4.

<sup>28</sup> Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, *Op. Cit.*, hal. 103.

<sup>29</sup> *Ibid.*, hal. 102.

d. *Esteem or Status or Egoistic Needs*

*Esteem or Status or Egoistic Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status. Misalnya, memakai dasi untuk membedakan seorang pimpinan dengan anak buahnya dan lain-lain.

e. *Self Actualization*

*Self Actualization* adalah kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal, yaitu:

- 1) Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya hanya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.
- 2) Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus - menerus terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karier seorang individu.<sup>30</sup>

#### 4. Jenis Motivasi

Terdapat dua jenis motivasi yaitu:

- a. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja dan
- b. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena

---

<sup>30</sup> Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, *Op. Cit.*, hal. 103.

mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam praktek kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.<sup>31</sup>

## 5. Unsur-Unsur Motivasi Kerja

Unsur–unsur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

### a. Arah perilaku (*direction of behavior*)

Di dalam bekerja, ada banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh karyawan. Arah perilaku (*direction of behavior*) mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak. Banyak contoh perilaku tidak tepat yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan, perilaku–perilaku ini nantinya akan menjadi suatu penghambat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, karyawan harus memiliki motivasi untuk memilih perilaku yang fungsional dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan diharapkan dapat bekerja tepat waktu, mengikuti peraturan yang berlaku, serta kooperatif dengan sesama rekan kerja.<sup>32</sup>

### b. Tingkat usaha (*level of effort*)

Tingkat usaha atau *level of effort* berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun, juga harus memiliki motivasi untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya dalam pekerjaan, seorang pekerja tidak cukup hanya memilih untuk selalu hadir tepat

---

<sup>31</sup> Dian Mardiono, *Op. Cit.*, hal. 4.

<sup>32</sup> Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, *Op. Cit.*, hal. 103.

waktu, namun juga perlu dilihat keseriusan dan kesungguhannya dalam bekerja.

c. Tingkat kegigihan (*level of persistence*)

Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya saja bila ada kendala pada cuaca atau masalah kesehatan seorang karyawan produksi, apakah karyawan tersebut tetap tepat waktu masuk bekerja dan sungguh-sungguh mengerjakan tugas seperti biasanya atau memilih hal lain, seperti ijin pulang atau tidak masuk kerja. Dalam hal ini dibuat pengecualian jika masalah kesehatan yang dialami pekerja termasuk penyakit serius yang dapat menyebabkan seseorang tidak mampu bekerja.<sup>33</sup>

## 6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu yang bisa menimbulkan semangat atau dorongan kerja pada diri seseorang. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Seorang pegawai yang bekerja dalam suatu lembaga/organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja. Dengan motivasi yang dimiliki oleh para pegawai tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus di pertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat pegawai termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka akan

---

<sup>33</sup> Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, *Op. Cit.*, hal. 103.

menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal. Motivasi merupakan suatu semangat yang tercermin dalam kedisiplinan kerja, sehingga akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi setiap pegawai/karyawan.<sup>34</sup>

## 7. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang bertujuan untuk menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mampu bekerja secara efektif dan terintegrasi, Ciri-ciri karyawan yang memiliki motivasi adalah sebagai berikut :

- a. bekerja sesuai standar,
- b. senang bekerja keras,
- c. sedikit memerlukan pengawasan,
- d. memiliki semangat kerja yang tinggi,
- e. tidak mudah mengeluh, dan
- f. tidak mudah menyerah.<sup>35</sup>

## 8. Motivasi kerja menurut Islam

Motivasi kerja dalam bisnis syariah itu adalah semangat kerja yang didasari oleh budaya kerja islami yang bertumpu pada akhlakul karimah. Islam menjadikan akhlak sebagai sumber energi batin yang terus menyala dan mendorong setiap langkah kita dalam koridor jalan yang lurus.<sup>36</sup>

Etos kerja menurut Geerts adalah sikap mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Dampak lain dari pemikiran bahwa bekerja merupakan kebutuhan adalah meningkatkan minat karyawan untuk terus mengembangkan dirinya. Akibatnya akan timbul suasana untuk berlomba-lomba secara sehat untuk mengembangkan perusahaan.<sup>37</sup> Kita harus

---

<sup>34</sup> Dian Mardiono, *Op. Cit.*, hal. 8.

<sup>35</sup> Gunawan dan Made Surya, *Op. Cit.*, hal. 2795.

<sup>36</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hal. 81.

<sup>37</sup> Nana herdiana, *manajemen bisnis syariah dan kewirausahaan*, pustaka setia, bandung, 2013, hal. 112.

memiliki keyakinan diri, bahwa kita sukses melakukan sesuatu pekerjaan, jangan ragu-ragu niatlah akan bekerja baik, kemudian berserah diri, tawakal kepada Allah SWT.<sup>38</sup>

Seorang yang beretos kerja Islami (Syariah) sangat menghargai betapa berharganya waktu. Satu detik berlalu tak mungkin lagi kembali. Didalam Al Qur'an diajarkan agar setiap orang memperhatikan dirinya dalam mempersiapkan hari esok sebagaimana firman Allah berikut :

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ  
 إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S Al Hasyr:18).<sup>39</sup>*

Pada ayat lain Allah SWT lebih tegas lagi mengingatkan kita tentang pentingnya menghargai dan menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya, sebagaimana firman Nya berikut ini :<sup>40</sup>

وَالْعَصْرِ ۝ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ۝ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا  
 الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya : *“demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran. (Q.S Al Ashr:1-3).<sup>41</sup>*

<sup>38</sup> Buchari Alma dan Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, Alfabeta, Bandung, 2014, hal. 321.

<sup>39</sup> Al Qur'an Surat Al Hasyr Ayat 18, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 235.

<sup>40</sup> Ma'ruf Abdullah, *Op. Cit.*, hal. 82.

<sup>41</sup> Al Qur'an Surat Al Ashr Ayat 1-3, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 432.

Selain itu ajaran Islam juga menganggap pemahaman terhadap pentingnya memperhatikan dan menghargai waktu ini adalah sebagai indikator keimanan dan ketaqwaan seseorang. Sebagaimana tersirat dari firman Allah berikut ini :

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَنۢ أَرَادَ أَن يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ

شُكْرًا

Artinya : “*dan Dia (pula) yang menjadikan malam dan siang silih berganti bagi orang yang ingin mengambil pelajaran atau orang yang ingin bersyukur*”. (Q.S Al Furqan:62).<sup>42</sup>

Bagi mereka yang mampu mengelola waktu dengan baik, maka ia akan memperoleh optimalisasi dalam kehidupan. Sebaliknya bagi mereka yang tidak mampu mengelola waktu dengan baik, maka ia tidak mendapatkan apa-apa.

#### D. Kepuasan Kerja

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena tanpa didukung sumber daya manusia yang baik suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengurangi masalah tersebut, perlu hendaknya bagi suatu organisasi memandang manusia tidak lagi sebagai beban bagi organisasi melainkan aset untuk perusahaan. Apabila hal ini dapat tercapai, akan tercipta hubungan dan sinergi yang baik antara pemimpin dan karyawan di organisasi tersebut. Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin. Bahkan,

<sup>42</sup> Al Qur'an Surat Al Furqan Ayat 62, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyibah, Kudus, 1998, hal. 195.

karyawan yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya.

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.<sup>43</sup>

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, baik langsung atau tidak langsung akan berpengaruh terhadap produktifitas kerja. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang tersedia. Kepuasan kerja yang rendah akan berdampak negatif terhadap produktifitas kerja.<sup>44</sup>

Terdapat beberapa definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Robbins & Judge dalam Agung dan Lucy yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada dengan sesuatu yang sesungguhnya ada. Semakin kecil selisih kondisi yang seharusnya ada dengan kondisi yang sesungguhnya ada, maka seseorang cenderung merasa semakin puas. Lalu dijelaskan juga pengertian kepuasan kerja oleh Dole & Schroeder dalam Agung dan Lucy, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan

---

<sup>43</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, hal. 229.

<sup>44</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Prenhallindo, Jakarta, 2003, hal. 68.

tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya. Jadi berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu atau karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian atau *achievement* dalam pekerjaannya. Dimana seorang karyawan akan merasa puas jika apa yang mereka butuhkan dan inginkan telah tercapai.

Kepuasan kerja adalah sikap secara umum terhadap pekerjaannya. Pekerjaan bukan hanya serangkaian kegiatan yang harus dilakukan dari hari ke hari, melainkan pekerjaan juga membutuhkan interaksi dengan pimpinan dan bawahan atau rekan kerja.<sup>45</sup>

Sementara itu, Howell dan Dipboye dalam Zaleka berpendapat bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya.<sup>46</sup>

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Apabila memiliki kepuasan dalam pekerjaannya, maka ada kecenderungan akan memperbaiki kehidupan kerjanya. Oleh karena itu, penilaian kepuasan terhadap pekerjaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Ada banyak hal yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Robbins dalam Wahyu, beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu antara lain

---

<sup>45</sup> D. Wahyu Ariani, Hubungan Kinerja Tugas dan Kinerja Kontekstual Dengan Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kepribadian, *KINERJA*, Volume 14, No.2, 2010, hal. 167.

<sup>46</sup> *Ibid.*

pekerjaan itu menantang atau membutuhkan keterampilan dan keahlian yang sangat kompleks, pekerjaan tersebut menjanjikan pemberian penghargaan yang adil dan pantas, pekerjaan tersebut dikerjakan pada kondisi kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikis, dalam pekerjaan tersebut terdapat rekan kerja yang mendukung dan bersahabat, dan yang tidak kalah penting adalah adanya kesesuaian pekerjaan tersebut dengan kepribadian orang yang mengerjakannya.

Terdapat faktor-faktor tertentu yang diasosiasikan dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor tertentu yang disosiasikan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :<sup>47</sup>

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya yang dirasakan dan diberikan pada tenaga kerja.
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- d. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas kinerjanya.
- e. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya.

Menurut Blum dalam As'ad terdapat faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja, antara lain :

- a. Faktor Individual

Yang terdiri dari umur, kesehatan, watak dan harapan.

- b. Faktor Sosial

Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

---

<sup>47</sup> Alim, M. B. *Teori Herzberg dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Available on : <http://www.psikologizone.com/teori-herzberg-dan-kepuasan-kerja-karyawan>, diakses tanggal 12 November 2016.

c. Faktor Utama (Pekerjaan)

Terdiri dari upah/gaji, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social dalam pekerjaan, kecepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang berkaitan dengan pribadi ataupun tugas.

Sementara itu, Ghiselli dan Brown dalam As'ad mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :<sup>48</sup>

a. Kedudukan/posisi

Secara umum terdapat anggapan atau pendapat bahwa individu yang bekerja pada tingkat pekerjaan yang lebih tinggi akan cenderung lebih puas daripada individu yang bekerja pada tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat/golongan

Dalam hal ini pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika terdapat kenaikan gaji, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat/golongan dan kebanggaan terhadap kedudukan baru tersebut akan merubah perilaku dan perasaan.

c. Umur/usia

Umur dinyatakan memiliki hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial secara umum berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

---

<sup>48</sup> *Ibid.*

e. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak manajemen perusahaan sangat penting dalam arti menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut, atau kata lainnya rasa memiliki (*sense of belonging*).

### 3. Indikator kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas seseorang terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Berdasarkan teori *Two Factor* dari Herzberg (1959), maka faktor yang dianggap mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

- a. prestasi,
- b. promosi,
- c. penghasilan,
- d. pengawasan,
- e. hubungan pribadi, dan
- f. kondisi kerja.<sup>49</sup>

### 4. Kepuasan Kerja Menurut Islam

Dalam Islam bekerja dinilai sebagai suatu kebaikan, dan sebaliknya kemalasan dinilai sebagai keburukan. Dalam kepustakaan Islam, cukup banyak buku-buku yang menjelaskan secara rinci tentang etos kerja dalam Islam.

Dalam pandangan Islam bekerja dipandang sebagai ibadah. Sebuah hadits menyebutkan bahwa bekerja adalah *jihad fi sabilillah*. Sebagaimana firman Allah SWT sebagai berikut :

يَتَأْتِيهَا إِلَّا نَسْنُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدًّا حَمًا فَمُلْقِيهِ ۝

<sup>49</sup> Gunawan dan Made Surya, *Op. Cit.*, hal. 2796.

Artinya : “*Hai manusia, Sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, Maka pasti kamu akan menemui-Nya*” (Q.S. Al Inshiqaq:6).<sup>50</sup>

Nabi SAW ingin menunjukkan betapa tingginya kedudukan bekerja dalam Islam, sehingga hanya dengan bekerja keras (sungguh-sungguh) suatu dosa bisa dihapuskan oleh Allah.<sup>51</sup>

قُلْ يَاقَوْمِ أَعْمَلُوا عَلَيَّ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ

Artinya : “*Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui*” (Q.S Az Zumar: 39).

Berniat untuk bekerja dengan cara-cara yang sah dan halal menuju ridha Allah adalah visi dan misi setiap muslim. Berpangku tangan merupakan perbuatan tercela dalam agama Islam. Umar bin Khatthab pernah menegur seseorang yang sering duduk berdo'a di mesjid tanpa mau bekerja untuk meningkatkan kesejahteraan dirinya.

Umar berkata, Janganlah salah seorang kamu duduk di masjid dan bedoa, *Ya Allah berilah aku rezeki*”. Sedangkan ia tahu bahwa langit tidak akan menurunkan hujan emas dan hujan perak. Maksud perkataan Umar ini adalah bahwa seseorang itu harus bekerja dan berusaha, bukan hanya bedoa saja dengan mengharapkan bantuan orang lain.

Nabi memerintahkan agar manusia menyegerakan bekerja sejak pagi-pagi sekali, agar ia menjadi produktif. Bahkan Nabi SAW secara khusus mendoakan orang yang bekerja sejak pagi sekali. Malas adalah watak yang sangat bertentangan dengan ajaran Islam. Karena itu Nabi pernah berdo'a kepada Allah agar dilindungi dari sifat lemah dan malas.

<sup>50</sup> Al Qur'an Surat Al Inshiqaq Ayat 6, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 405.

<sup>51</sup>Agustianto, *Perilaku Produktif Perspektif Islam*, available on: <http://shariaeconomics.wordpress.com/2011/02/21/58/>.

اللهم اني أعوذ بك من العجز والكسل

Artinya : “Ya Allah, Sesungguhnya Aku berlindung dengan-Mu dari sifat lemah dan malas”

Al-Quran mengemukakan kepada Nabi SAW dengan mengatakan, “Katakanlah (Hai Muhammad, kepada ummatmu) :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Q.S At Taubah :105).<sup>52</sup>

#### E. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung dilaksanakannya penelitian mengenai pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan antara lain sebagai berikut :

1. Dian Mardiono (2014), *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut Pengujian hipotesis secara simultan diperoleh nilai signifikansi F sebesar  $0,0000 < 0,05$ , sehingga motivasi, dan disiplin kerja, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; Pengujian hipotesis secara parsial nilai signifikansi variabel motivasi sebesar 0,000, dan nilai signifikansi variabel disiplin kerja  $0,0000 < 0,05$ , sehingga variabel motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; Hasil perhitungan koefisien determinasi parsial variabel yang mempunyai

<sup>52</sup> Al Qur'an Surat At Taubah Ayat 105, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyibah, Kudus, 1998, hal. 203.

pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah motivasi karena mempunyai nilai koefisien determinasi parsialnya paling besar yaitu sebesar 0,3867.<sup>53</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika dalam penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi dan disiplin kerja, maka dalam penelitian ini menggunakan variabel *emotional exhaustion* dan motivasi kerja sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Madziatul Churiyah (2011), *Pengaruh Konflik Peran, Emotional Exhaustion terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh konflik peran dan kelelahan emosional terhadap kepuasan konsumen pada organisasi. Penelitian eksperimen ini dilaksanakan pada guru Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, yang terdiri dari 64 orang dan tes hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis path. Hasil penelitian menindikasikan bahwa konflik peran dan kelelahan emosional secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lebih jauh, hasil penelitian mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh langsung konflik peran dan kelelahan emosional pada komitmen pada organisasi, namun kedua peran tersebut memiliki pengaruh langsung melalui kepuasan kerja para guru. Saran peneliti adalah perlu adanya keseimbangan beban tugas, kerja yang tidak berlebihan dengan memelihara kekompakan untuk menciptakan iklim kerja kondusif; ketidakpuasan akan penggajian hendaknya dapat ditinjau kembali oleh pihak sekolah.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Dian Mardiono, *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 3 (2014), hal. 1.

<sup>54</sup> Madziatul Churiyah, *Pengaruh Konflik Peran, Emotional Exhaustion terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, Jurnal Ekonomi Bisnis, Th. 16, No. 2, Juli 2011, hal. 145.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika dalam penelitian terdahulu menggunakan variabel konflik peran, *emotional exhaustion*, maka dalam penelitian ini menggunakan variabel *emotional exhaustion* dan motivasi kerja sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Wylda Olivia (2015), Pengaruh *Emotional Exhaustion* Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon, Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kelelahan emosional terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan PT Pelindo (Persero) Ambon Cabang. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelelahan emosional dan efek negatif yang signifikan terhadap motivasi kerja, kelelahan emosional memiliki efek negatif pada kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, kelelahan emosional juga memiliki efek negatif pada kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan. Studi ini memberikan pemahaman bahwa jika manajemen PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon ingin meningkatkan motivasi karyawan dan kepuasan kerja maka salah satu upaya penting yang perlu dilakukan untuk mengurangi tingkat mereka kelelahan emosional. Jadi, sebuah program menyegarkan bisa dilakukan pada teratur.<sup>55</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika dalam penelitian terdahulu menggunakan variabel *emotional exhaustion*, maka dalam penelitian ini menggunakan variabel *emotional exhaustion* dan motivasi kerja sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

---

<sup>55</sup> Wylda Olivia, *Op. Cit.*, hal. 1.

4. Sholikhan (2016), Pengaruh *Emotional Exhaustion* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru, Berdasarkan deskripsi dan hasil analisis data, maka penelitian ini mengambil kesimpulan sebagai berikut kelelahan emosional mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Semakin rendah guru mengalami kelelahan emosional maka kepuasan kerja mereka akan semakin meningkat begitu juga sebaliknya. Rata-rata skor kelelahan emosional yang dialami para guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang sebesar 3,20. Nilai ini termasuk dalam katagori kelelahan emosional yang tinggi. Kelelahan emosional mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru. Semakin rendah guru mengalami kelelahan emosional maka kinerja mereka akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya. Jika dilihat dari indikator kinerja, yang terdiri dari 4 indikator yaitu kompetensi paedagogik, kompetensi pribadi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial, maka nilai terrendah terjadi pada kompetensi profesional.<sup>56</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika dalam penelitian terdahulu menggunakan variabel *emotional exhaustion*, maka dalam penelitian ini menggunakan variabel *emotional exhaustion* dan motivasi kerja sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu (2010), *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)*, Berdasarkan hasil penelitian diatas ditemukan kesimpulan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pakuwon Food Festival, dan kontribusi variabel motivasi terhadap

---

<sup>56</sup> Sholikhan, *Op. Cit.*, hal. 250.

kepuasan kerja hanya sebesar 13,6% sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.<sup>57</sup>

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian dahulu yaitu jika pada penelitian terdahulu menganalisis pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja secara sendiri-sendiri terhadap kepuasan kerja karyawan, maka dalam penelitian ini menggabungkan antara variabel *emotional exhaustion* dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kepuasan karyawan untuk kemudian di uji baik secara simultan maupun parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada subyek penelitian yaitu karyawan perusahaan.

#### F. Kerangka Berpikir

Perusahaan adalah suatu lembaga yang diorganisir dan dijalankan untuk menyediakan barang dan jasa agar dapat melayani permintaan konsumen akan kebutuhan mereka. Dalam melaksanakan proses produksinya, suatu perusahaan membutuhkan faktor-faktor produksi yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah bahan baku, modal, dan manusia. Terkhusus pada faktor manusia, faktor ini memegang peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan proses produksi. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus selalu memperhatikan faktor manusia atau tenaga kerja yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Secanggih apapun peralatan yang dimiliki perusahaan, tidak akan bisa mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan jika peralatan tersebut tidak dioperasikan secara efektif dan efisien oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.<sup>58</sup>

Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam

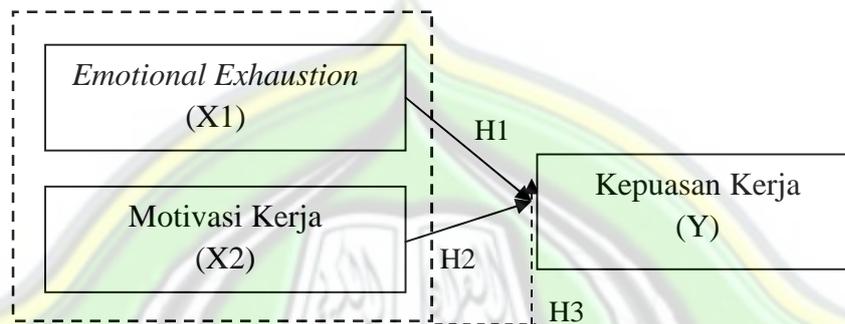
---

<sup>57</sup> Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, *Op. Cit.*, hal. 112.

<sup>58</sup> Dian Mardiono, *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 3 (2014), hal. 1.

pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan produktivitas, bahwa bila dibandingkan dengan para pekerja yang tidak puas, karyawan yang puas lebih berkomitmen dan setia.<sup>59</sup>

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



Keterangan :

- : Secara Parsial
- - - : Secara Simultan

### G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Agar penelitian yang menggunakan analisa data statistik dapat terarah maka perumusan hipotesis sangat perlu ditempuh. Dengan penelitian lain hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan yang memungkinkan benar atau salah, akan ditolak bila salah dan akan diterima bila fakta-fakta membenarkannya.<sup>60</sup> Menurut pola umum metode ilmiah, setiap riset terhadap suatu obyek hendaknya di bawah tuntunan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara atau jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya di dalam kenyataan (*empirical verification*), percobaan

<sup>59</sup> Madziatul Churiyah, *Op. Cit.*, hal. .

<sup>60</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta, 2010, hal.110.

(*experimentation*) atau praktek (*implementation*).<sup>61</sup> Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

### 1. Pengaruh *emotional exhaustion* terhadap kepuasan kerja karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah *emotional exhaustion*. Kondisi frustrasi karyawan dapat disebabkan oleh kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Kelelahan emosional merupakan respon terhadap stres yang berlebihan atau akibat ketidakpuasan dalam pekerjaan. Gejala kelelahan emosional dapat terjadi pada seseorang yang memiliki kecenderungan berkepribadian perfeksionis atau menginginkan kesempurnaan pada setiap pekerjaannya. Selain itu, sumber lain mengatakan bahwa peran dan tuntutan pekerjaan akan membuat karyawan mudah mengalami *emotional exhaustion*. Kelelahan emosional berdampak buruk dan dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan, seperti keengganan untuk berangkat kerja, merasa bersalah, merasa gagal, mudah marah dan dendam, berkecil hati dan merasa masa bodoh (*ignoring*). Dampak lain yang mungkin terjadi antara lain kecenderungan menyalahkan orang lain, merasa cepat lelah dan letih dalam bekerja serta tidak mampu berkonsentrasi atau mendengarkan apa yang dikatakan atasan, sinis terhadap rekan kerja dan susah untuk berpikir.<sup>62</sup>

Hasil penelitian Madziatul Churiah (2011) dengan judul *Pengaruh Konflik Peran, Emotional Exhaustion terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, dan Wylida Olivia (2015) dengan judul *Pengaruh Emotional Exhaustion Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *emotional exhaustion* terhadap kepuasan kerja

---

<sup>61</sup> Umar, Husein, *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2003, hal.61.

<sup>62</sup> Gunawan dan Made Surya, *Pengaruh Emotional Exhaustion Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 5, 2016, hal. 2788.

karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh *emotional exhaustion* terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus.

## 2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Motivasi kerja adalah sesuatu yang bisa menimbulkan semangat atau dorongan kerja pada diri seseorang. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Seorang pegawai yang bekerja dalam suatu lembaga/organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja. Dengan motivasi yang dimiliki oleh para pegawai tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus di pertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat pegawai termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal. Motivasi merupakan suatu semangat yang tercermin dalam kedisiplinan kerja, sehingga akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi setiap pegawai/karyawan.<sup>63</sup>

Hasil penelitian menunjukkan Dian Mardiono (2014) dengan judul *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, dan Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu (2010) dengan judul *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival*

---

<sup>63</sup> Dian Mardiono, *Op. Cit.*, hal. 8.

Surabaya), bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Terdapat Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus.

### 3. Pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan produktivitas, bahwa bila dibandingkan dengan para pekerja yang tidak puas, karyawan yang puas lebih berkomitmen dan setia.<sup>64</sup>

Hasil penelitian Dian Mardiono (2014) dengan judul *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, dan Madziatul Churiyah (2011) dengan judul *Pengaruh Konflik Peran, Emotional Exhaustion terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus.

---

<sup>64</sup> Madziatul Churiyah, *Op. Cit.*, hal. .