**BAB II**

**KAJIAN TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR**

**DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

1. **Kajian Teoritis**
2. **Motivasi Berprestasi**
	1. **Pengertian Motivasi Berprestasi**

Untuk mempermudah pemahaman motivasi berprestasi, di bawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi berprestasi.

Motivasi berasal dari kata *motif*  seringkali diartikan dengan istilah dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi *motif*  tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu dimulai dengan motivasi (niat).

Setiap perbuatan yang dilakukan manusia baik yang disadari atau pun yang tidak disadari pada dasarnya sebuah wujud nyata dari tingkah laku kita untuk menjaga sebuah keseimbangan hidup. Jika keseimbangan ini terganggu, otomatis akan timbul suatu dorongan dari dalam tubuh kita untuk melakukan aktivitas guna mengembalikan keseimbangan kondisi tubuh. Aktivitas ini terjadi kadang tanpa disertai kehendak manusia, namun juga terkadang aktivitas ini berlangsung atas dasar kehendak tertentu.

Sehubungan dengan tersebut, motivasi ialah kekuatan tersembunyi di dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas. Ketika dalam pembahasan psikologi terdapat istilah *motif*  yang dalam penggunaannya terkadang berbeda dalam istilah motivasi, dan kadang-kadang *motif* dan motivasi itu digunakan secara bersamaan dan dalam makna yang sama, hal ini disebabkan karena pengertian *motif* dan motivasi keduanya sukar dibedakan secara tegas. *Moti*f itu dapat diartikan sebagai suatu yang ada dalam diri seseorang yang mendorong untuk bersikap, sedangkan motivasi adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhan.[[1]](#footnote-2) Dari pengertian di atas jelas bahwa pengertian *motif* dan motivasi hampir sama yaitu sebagai pendorong bagi seseorang.

Di bawah ini akan di terangkan beberapa pengertian tentang motivasi, yaitu sebagai berikut:

Menurut M Alisuf Sabri, motivasi adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong orang untuk memenuhi suatu kebutuhan.[[2]](#footnote-3) Menurut Ngalim purwanto, motivasi adalah pendorong suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia menjadi tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil dan tujuan tertentu.[[3]](#footnote-4) Sedangkan menurut Kartini Kartono, motivasi adalah mendorong untuk berbuat atau bereaksi, menjalankan tugas sebagai suatu satu intensif atau sebagai satu tujuan.[[4]](#footnote-5) Menurut Edy Sutrisno, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.[[5]](#footnote-6) Dan menurut Sadili Samsudin, motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.[[6]](#footnote-7)

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu bentuk dorongan yang ada pada diri seseorang, baik itu yang berasal dari dalam dirinya atau dari luar dirinya yang membuatnya semangat dalam melakukan pekerjaan atau aktivitasnya.Motivasi merupakan kebutuhan dalam setiap aktivitas dan memberikan arah dalam setiap kegiatan itu demi mencapai suatu tujuan.Motivasi juga merupakan keseluruhan daya penggerak positif di dalam diri seseorang yang menimbulkan kegiatan atau aktivitas, menjamin kelangsungan kegiatan dan memberikan arah kegiatan pekerjaan demi mencapai suatu tujuan.

Kedudukan motivasi dalam suatu pekerjaan memegang peranan yang sangat penting, karena hal ini berkaitan erat dengan prestasi suatu pekerjaan.Prestasi kerja akan tercapai optimal kalau ada motivasi, makin besar dan tepat motivasi yang dimiliki, maka akan semakin puas hasil dari pekerjaan itu. Jadi, motivasi akan senantiasa menentukan intensitas usaha bagi suatu kegiatan atau pekerjaan, hal ini pula motivasi bertalian erat dengan suatu tujuan yang ingin dicapai. Motivasi yang dimiliki semakin besar dan kuat, maka semangat dalam pekerjaan untuk mencapai prestasi kerja makin tinggi.

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang termasuk perilaku kerja. Di dalam melaksanakan suatu pekerjaan motivasi yang sangat tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama karyawan (guru) untuk mencapai tujuan organisasi, sebab dengan adanya motivasi karyawan (guru) yang tinggi para karyawan (guru) akan berusaha keras dalam menghadapi kesukaran yang berkenaan dengan tugas dan pekerjaannya.

Menurut David McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara mengelompokan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

1. Need For Achievement

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari golongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan dan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari padasebelumnya dan selalu berkeinginan mencapai prestasi tinggi.

1. Need For Affiliation

Yaitu untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

1. Need For Power

Yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas guna memiliki pengaruh terhadap orang lain.[[7]](#footnote-8)

Tiap perbuatan senantiasa berkat adanya motivasi. Timbulnya motivasi dikarenakan seseorang merasakan suatu kebutuhan tertentu dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai, maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan lebih mantap.

Dalam hubungannya dengan prestasi, menurut Mangkunegara mengemukakan bahwa motivasi berprestasi didefinisikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi tertentu.[[8]](#footnote-9) Pendapat ini bermakna suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi sangat berperan penting untuk mencapai prestasi, karena dengan demikian seorang pegawai (guru) yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya juga rendah.

Selanjutnya menurut teori motivasi berprestasi mengemukakan bahwa, manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain. Teori ini memiliki sebuah pandangan (asumsi) bahwa kebutuhan untuk breprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan yang lainnya.[[9]](#footnote-10)

Dengan kata lain motivasi berprestasi adalah sebagai kompetisi dengan standar keunggulan. Dengan demikian motivasi berprestasi ditandai oleh keinginan untuk mencapai standar keunggulan yang tinggi dan untuk mencapai tujuan yang unik. Motivasi berprestasi dapat dianggap sebagai disposisi untuk mendekati keberhasilan atau kapasitas untuk mendapatkan kebanggaan dalam pemenuhan ketika kesuksesan dicapai dalam suatu kegiatan.[[10]](#footnote-11)

Sedangkan menurut McClelland and Heckhausen menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah motif yang mendorong individu dalam mencapai sukses dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dengan beberapa ukuran keberhasilan, yaitu dengan membandingkan prestasinya sendiri sebelumnya maupun dengan prestasi orang lain.[[11]](#footnote-12)

Apabila disimpulkan pengertian motivasi berprestasi adalah merupakan suatu keinginan yang mendorong individu untuk mencapai sukses dan mencapai standar keunggulan. Individu ini berusaha atau berjuang untuk meningkatkan serta memelihara kemampuannya setinggi mungkin dalam semua aktivitas dengan menggunakan standar keunggulannya.

Motivasi berprestasi ini membuat prestasi sebagai sasaran itu sendiri. Individu yang dimotivasi untuk prestasi tidak menolak penghargaan itu, tidak sungguh-sungguh merasa senang jika dalam persaingan yang berat ia berhasil memenangkannya dengan jerih payahsetelah mencapai standar yang ditentukan. Individu yang mempunyai dorongan berprestasi tinggi umumnya suka menciptakan risiko yang lunak yang bisa memerlukan cukup banyak kekaguman dan harapan akan hasil yang berharga, keterampilan dan ketetapan hatinya yang menunjukkan suatu kemungkinan yang masuk akal daripada hasil yang dicapai dari keuntungan semata. Jika memulai suatu pekerjaan, individu yang mempunyai dorongan prestasi tinggi ingin mengetahui bagaimana pekerjaannya, ia lebih menyukai aktivitas yang memberikan umpan balik yang cepat dan tepat.

Motivasi berprestasi ini sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, karena motif berprestasi akanmendorong seseorang untuk mengatasi tantangan atau rintangan dan memecahkan masalah seseorang, bersaing secara sehat, serta akan berpengaruh pada prestasi kerja seseorang.

Menurut Hasibuan, bahwa motivasi berprestasi memiliki kecendrungan pola motivasi yang menonjol:

1. *Achievement Motivation,* suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan
2. *Affiliation Motivation,* yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain
3. *Co*mpetence Motivation, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu
4. Power *Motivation,* yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan.[[12]](#footnote-13)

Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.

Menurut Dessler ciri-ciri individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah :

1. Menyukai tugas yang memiliki taraf kesulitan sedang/menengah

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi lebih menyukai tugas yang memiliki taraf kesukaran sedang namun menjanjikan kesuksesan. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan berusaha mencoba setiap tugas yang menantang dan sulit tetapi mampu untuk diselesaikan, sedangkan orang yang tidak memiliki motivasi berprestasi tinggi akan enggan melakukannya. Bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menyukai tugas-tugas yang menantang serta berani mengambil resiko yang diperhitungkan (*calculated risk*) untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan. Mereka yang memiliki motivasi berprestasi tinggi memiliki task oriented dan selalu mempersiapkan diri terhadap tugas-tugas yang menantang.

1. Suka menerima umpan balik (suka membandingkan kinerja dengan orang lain)

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi mengharapkan umpan balik dengan cara membandingkan performansinya dengan orang lain atau suatu standarisasi tertentu. Penetapan standard keberhasilan merupakan motif ekstrinsik yang bukan dari dalam dirinya, namun ditetapkan dari orang lain. Seseorang terdorong untuk berusaha mencapai standard yang ditetapkan oleh orang lain karena takut kalah dari orang lain. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi kerap mengharapkan umpan balik dan membandingkan hasil kerjanya dengan hasil kerja orang lain dengan suatu ukuran keunggulan yaitu perbandingan dengan prestasi orang lain atau standard tertentu.

1. Tekun dan gigih terhadap tugas yang berkaitan dengan kemajuannya.

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan memiliki kinerja yang baik, aktif berproduktivitas, serta tekun dalam bekerja. Dengan adanya motivasi berprestasi karyawan akan memiliki sifat-sifat seperti selalu berusaha mencapai prestasi sebaikbaiknya dengan selalu tekun dalam menjalankan tugas.[[13]](#footnote-14)

Motivasi berprestasi seringkali dimanifestasikan dalam perilaku motivasi berprestasi, seperti tekun dalam tugas yang sulit, bekerja giat untuk mencapai penguasaan, dan memilih tugas yang menantang tetapi tidak terlalu sulit.[[14]](#footnote-15)

Bahwa individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mempunyai rasa tanggung jawab dan rasa percaya diri yang tinggi, lebih ulet, lebih giat dalam melaksanakan suatu tugas, mempunyai harapan yang tinggi untuk sukses dan mempunyai keinginan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Ciri-ciri seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi diungkapkan oleh Wahidin adalah :

1. Mempunyai keinginan untuk bersaing secara sehat dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain
2. Mempunyai keinginan bekerja dengan baik
3. Berfikir realistis, tahu kemampuan serta kelemahan dirinya
4. Memiliki tanggung jawab pribadi
5. Mampu membuat terobosan dalam berfikir
6. Berfikir strategis dalam jangka panjang
7. Selalu memanfaatkan umpan balik untuk perbaikan.[[15]](#footnote-16)

Menurut Rivai ciri-ciri yang menonjol untuk memiliki motivasi berprestasi tinggi antara lain :

1. Mempunyai inspirasi yang tingkatannya sedang, hal ini terjadi karena individu tersebut memiliki keinginan untuk berprestasi tinggi sehingga individu tersebut tidak ingin melakukan sesuatu yang berbeda diluar jangkauannya atau tidak ingin membuang waktu yang banyak untuk mengerjakan sesuatu diluar kemampuan dirinya.
2. Memiliki tugas yang memiliki risiko yang sedang daripada yang tinggi.
3. Persperktif waktunya berorientasi kedepan.
4. Mempunyai keuletan dalam melakukan tugas yang belum selesai.
5. Mempunyai dorongan untuk melakukan tugas yang belum selesai.
6. Memiliki pasangan kerja atas dasar kemampuannya.
7. Usaha yang dilakukannya sangat menonjol.[[16]](#footnote-17)

Sedangkan menurut Ambar bahwa ciri-ciri individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah :

1. Berprestasi yang dihubungkan dengan seperangkat standar
2. Memiliki tanggungjawab pribadi terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukannya
3. Adanya kebutuhan untuk mendapatkan umpan balik atas pekerjaan yang dilakukannya sehingga dapat diketahui dengan cepat bahwa hasil yang diperoleh dari kegiatannya lebih baik atau buruk
4. Mengindari tugas-tugas yang terlalu sulit atau mudah, tetapi akan memilih tugas yang tingkat kesukarannya sedang
5. Inovatif, yaitu dalam melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan cara yang berbeda, efisien dan lebih baik dari sebelumnya
6. Tidak menyukai keberhasilan yang bersifat kebetulan atau karena tindakan orang lain.[[17]](#footnote-18)

Berdasarkan ciri-ciri tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa individu yang memiliki motivasi berprestasi yaitu merasa senang untuk mencapai tujuan, menyenangi kritik dan saran sebagai dorongan untuk bekerja lebih baik, tekun dalam menghadapi tugas, menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah, bersungguh-sungguh menjalankan tugas, melaksanakan tugas tepat waktu, dan melakukan tanggungjawab dalam tugas. Ciri motivasi berprestasi ini sekaligus menjadi indikator untuk mengukur variabel X1 bagi penelitian ini.

* 1. **Teori-Teori Motivasi Berprestasi**

Motivasi memiliki peranan penting dalam suatu pekerjaan, karena dengan motivasi seseorangakan semangat untuk melakukan setiap pekerjaannya.Dengan motivasi juga seseorang akan bersemangat untuk mencapai tujuannya, begitu juga dengan motivasi untuk berprestasi dalam setiap pekerjaannya. Karena begitu pentingnya motivasi, maka banyak ilmuan mengemukakan teori motivasi untuk diterapkan dan menekuninya sebagai pengembangan teori tersebut.Berikut adalah beberapa teori motivasi yang paling dikenal. Dibawah ini adalah teori motivasi menurut Siagian :

1. **Teori Abraham H. Maslow**

Dalam teori ini mengemukakan bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan
2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status
5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Dari berbagai pemahaman tentang kebutuhan manusia semakin mendalam, maka usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan.Artinya, sambil memuaskan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan (sekolah), kebutuhan-kebutuhan tersebut diterjemahkan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis dasar, seperti makanan, pakaian, perumahan, dan fasilitas-fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup pekerja
2. Kebutuhan akan rasa aman, seperti lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan atau posisi, status kerja yang jelas, dan keamanan alat yang dipergunakan
3. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, seperti interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, dan kesempatan yang diberikan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain
4. Kebutuhan untuk dihargai, seperti pemberian penghargaan (reward) dan mengakui hasil karya individu
5. Kebutuhan aktualisasi diri, seperti kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.[[18]](#footnote-19)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa:

1. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang
2. Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya
3. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.
4. **Teori Clayton Alderfer**

Bahwa teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG” merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu :

 E = Exixtence

 R = Relatedness

 G = Growth

Teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa :

1. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya
2. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah dipuaskan
3. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingakatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan ini didasarkan pada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang mungkin dicapainya.

1. **Teori Herzberg**

Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “model dua faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor higine atau “pemeliharaan”.Menurut teori ini.Yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higine atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor higine atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

1. **Teori Keadilan**

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

1. Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
2. Mengurangsi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan (Guru) biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

1. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi diri pribadi seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamnya
2. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaanya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri
3. Imbalan yang diterima oleh karyawan (Guru) lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis
4. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para karyawan (Guru)

Pemeliharaan hubungan dengan karyawan (Guru) dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas dibagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para karyawan (Guru). Apabila sampai terjadi akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para karyawan (Guru) berbuat kesalahan dalam melakukan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan karyawan ke organisasi lain.

1. **Teori Harapan**

Victor H. Vroom. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun untuk berupaya akan menjadi rendah.

1. **Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku**

Dalam hal ini berlakulah apa yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan.

Sebagai contoh dari teori ini ialah seorang karyawan yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi disipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekuensi negatif perilaku pegawai itu berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

Penting untuk memperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

1. **Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi**

Menurut model ini, motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah :

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain ialah :

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja di mana seseorang bergabung
3. Organisasi tempat bekerja
4. Situasi lingkungan pada umumnya
5. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Interaksi antara kedua kelompok faktor tersebut pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.[[19]](#footnote-20)

Menurut Edy Sutrisno, teori motivasi dikelompokkan dalam dua aspek, yaitu teori kepuasan dan motivasi proses.

1. **Teori Kepuasan**

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berprilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktordalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan mendukung, dan menghentikan prilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Teori kepuasan tersebut dipelopori oleh F.W Taylor, Abraham H. Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg, Clyton P. Alderfer, dan Douglas McGregor.

1. **F. W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional**

Teori motivasi Konvensional ini termasuk *content theory*, karena F.W. Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu. Jadi, dalam teori ini pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

1. **Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki**

Teori ini mengemukakan bahwa kebutuhan manuisa itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (physiological)

Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian.Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

1. Kebutuhan rasa aman

Yaitu kebutuhan untuk memenuhi keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya. Upaya kebutuhan keamanan ini dapat melalui :

1. Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada
2. Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya
3. Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan
4. Memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di PHK-kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karir.
5. Kebutuhan hubungan sosial (affiliation)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri.Kebutuhan sosial itu meliputi :

1. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain
2. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain
3. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan
4. Kebutuhan untuk berprestasi
5. Kebutuhan pengakuan (esteem)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan.

1. Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara, seperti ikut diskusi, ikut seminar, lokakarya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal.

1. **David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi**

Teori ini disebut dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yaitu :

1. *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

1. *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

1. *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila tingkah laku individu tersebut didorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan menampakkan ciri-ciri sebagai berikut :

1. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan tampak sebagai berikut :
2. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara(1baru dan kreatif
3. Mencari feed back (umpan balik) tentang perbuatannya
4. Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya, dengan memilih risiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi
5. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya
6. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabtan akan tampak sebagai berikut:
7. Lebih memerhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan
8. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif
9. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain
10. Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian
11. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:
12. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta
13. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada
14. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise
15. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi
16. **Fredrick Hezberg dengan Teori Model dan Faktor**

 Menurut teori ini ada dua faktor motivasi :

1. Faktor pemeliharaan

Merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manuisa, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.

1. Faktor motivasi (motivation factor)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik). Faktor motivator ini mencakup:

1. Kepuasan kerja
2. Prestasi yang diraih
3. Peluang untuk maju
4. Pengakuan orang lain
5. Kemungkinan pengembangan karir
6. Tanggung jawab

Kedua faktor ini harus tersedia agar menjadi dorongan untuk bekerja bersama secara efektif dan efisien.

1. **Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG**

Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam memodifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya. Yang terdiri dari :

1. Existence (keberadaan)

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan (sekolah). Existence ini meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman. Oleh karena kebutuhan ini amat mendasar untuk dipenuhi dengan sebaik-baiknya, agar konsentrasi pikiran dan perhatian karyawannya (guru) terpusat untuk melaksanakan pekerjaan.

1. Relatedness (kekerabatan)

Kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang lain. Dalam teori kekerabatan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan sebagian kebutuhan prestise, dalam teori Maslow.Seorang pemimpin yang mempunyai bawahan haruslah memerhatikan kebutuhan kekerabatan ini yang terdapat pada diri setiap orang, dan berupaya untuk memenuhinya dengan semampunya.

1. Growth (pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Dalam kebutuhan ini akan dikombinasikan kedua kebutuhan ini. Walaupun dilihat dari kebutuhan masing-masing yang amat berbeda. Akan tetapi, fokus perhatian dan perkembangan, maka cara pengkombinasian ini dapat diterima. Bila kebutuhan ini dapat dipenuhi, diikuti pribadi yang bersangkutan mendorong dirinya untuk secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri.

Adapun teori kepuasan menurut Alderfer mengemukakan bahwa teori eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan (ERG) ini membedakan dua hal dasar. Pertama, memecahkan kebutuhan-kebutuhan ke dalam tiga kategori: kebutuhan eksistensi (kebutuhan fundamental), kebutuhan hubungan (kebutuhan akan hubungan interpersonal), dan kebutuhan pertumbuhan (kebutuhan kreativitas personal atau pengaruh produktif). Kedua, dan lebih penting menekankan bahwa bila kebutuhan yang lebih tinggi dikecewakan, kebutuhan yang lebih rendah walaupun sudah terpenuhi akan muncul kembali. Rangkaian kategori ini telah sangat berguna untuk mengukur berapa banyak kebutuhan yang ada pada seseorang pada suatu saat tertentu. Pendekatan ini mengakui kemungkinan bahwa tidak semua orang mempunyai kebutuhan dasar yang sama banyaknya.

Teori ERG ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Perbedaannya antara teori ERG dengan Maslow *needs hierarchy theory* adalah:

1. Teori ERG, menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan yang dapat bekerja pada saat yang bersamaan, artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat seperti yang dikemukakan Maslow
2. Teori ERG, menyatakan bahwa jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

Adapun teori motivasi kebutuhan di atas sebagai berikut:

1. Memotivasi para bawahan dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan material dan nonmaterial yang memberikan kepuasan bagi mereka
2. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan untuk mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus
3. Pengarahan dan pemberian motivasi dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat mempengaruhi gairah kerja
4. Pemberian alat motivasi disesuaikan dengan status sosial dan keudukannya dalam organisasi
5. Memotivasi bawahan dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik dan digunakan dalam melaksanakan pekerjaan
6. Memotivasi bawahan dengan memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

Menurut penulis, teori ini lebih mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari, karena berbagai kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasan secara simultan, meskipun sudah barang tentu dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda, baik antara seseorang dengan orang lain maupun oleh seseorang pada waktu yang berbeda-beda.

1. **Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y**

Mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manuisa, yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial).

Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia. Teori ini memandang manusia dengan kacamata gelap dan buram, yang menganggap manusia itu:

1. Malas dan tidak suka bekerja
2. Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab
3. Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi
4. Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu

Prinsip umum teori Y amat jauh berbeda dari teori X. Teori ini dapat dikatakan merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis, karena itu disebut sebagai teori potensial. Adapun teori Y memandang manusia itu pada dasarnya:

1. Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif
2. Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi
3. Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton
4. Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Kesimpulannya dari teori X dan Y sebagai berikut:Kedua teori ini pada dasarnya memang berlaku dan dapat kita terima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut. Dalam memberi motivasi kepada bawahan, seorang pimpinan harus mempunyai kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe X atau Y, manusia tipe X memerlukan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan manusia tipe Y memerlukan gaya kepemimpinan partisipatif.

1. **Teori Motivasi Proses**

Teori proses ini berlawanan dengan teori-teori kebutuhan seperti yang diuraikan diatas. Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang telah diperolehnya. Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, yaitu teori harapan, keadilan, dan pengukuhan.

1. **Teori harapan (*Expectacy Theory*)**

Teori harapan, menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Teori harapan didasarkan atas harapan, nilai, dan pertautan.

Menurut penulis, daya tarik teori harapan ini mengandung tiga hal, yaitu:

1. Teori ini menekankan imbalan. Artinya, menurut teori ini terdapat keyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh para karyawan
2. Para pimpinan harus mempertimbangkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima. Teori harapan ini menekankan perilaku yang diharapkan dari para karyawan. Artinya, teori ini menekankan pentingnya keyakinan dalam diri karyawan tentang apa yang diharapkan oleh organisasi dari padanya dan prestasi kerja dinilai dengan menggunakan kriteria yang rasionas dan objektif
3. Teori ini menyangkut harapan. Artinya, teori ini tidak menekankan apa yang realistis dan rasional. Yang ditekankan ialah harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu akan menentukan tingkat usahanya, bukan hasil itu sendiri.
4. **Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

Menurut pendapat penulis, untuk memersepsikan keadilan tersebut, ada tiga aspek yang perlu dipahami, yaitu orang lain, sistem yang berlaku yang menyangkut gaji, dan diri sendiri.

1. **Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)**

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi.Misalnya, promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu: pengukuhan positif dan pengukuhan negatif.[[20]](#footnote-21)

Menurut pendapat penulis, teori proses ini hanya akan bermanfaat apabila pimpinan telah betul-betul mengenal bawahan dan kepribadian individual mereka, dan ini kadang-kadang tidak mudah.Maka, tugas pemimpin adalah menjadi yakin bahwa para karyawan (guru) memiliki sumbernya yang mereka butuhkan untuk bekerja sebaik mungkin.

* 1. **Macam-Macam Motivasi Berprestasi**

Berbicara tentang macam atau jenis motivasi, maka jenis motivasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, namun motivasi yang akan dibahas di bawah ini adalah yang dibagi menjadi:

1. **Motivasi *intrinsik***

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1. *Achievement* (Prestasi kerja) adalah Keberhasilan seorang karyawan (guru) dalammenyelesaikan tugas.
2. *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginanan seseorang untuk mengembangkan karier dibidang keuangan.
3. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atasmetode serta langkah-langkah kerja
4. *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan (guru) memperoleh pengakuan dari koperasi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.

Yang dimaksud motivasi *intrinsik* atau disebut dengan motivasi dari dalam, yaitu suatu motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang yang tidak memerlukan rangsangan dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh seseorang yang menyukai pekerjaannya ia akan menekuni pekerjaan itu tanpa di suruh oleh siapapun.

1. **Motivasi *ekstrinsik***

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*. Yang tergolong sebagai *hygiene factor* antara lain ialah sebagai berikut:

1. *Company policy* (kebijakan perusahaan (sekolah) ) adalah aturan yang ditetapkan oleh Koperasi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan
2. *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
3. *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadapkaryawan variabilitas nilai imbalan,mutasi wilayah, peluang pemutusanhubungan.
4. *Relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan) merupakan unsur utama dari kepuasan kerja karyawan (guru)
5. Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan (guru) meliputi upah, premi bonus, dan tunjangan.[[21]](#footnote-22)

Yang dimaksud motivasi *ekstrinsik* atau disebut dengan motivasi dari luar, yaitu suatu motivasi yang berasal dari luar diri seseorang dan rangsangannya dipengaruhi dari luar. Sebagai contoh seseorang bekerja dengan tekun, karena tahu ketekunannya itu akan menjadi penilaian sebagai prestasi, dengan harapan mendapatkan kenaikan gajih dan naik jabatan, sehingga akan dipuji oleh atasan.

Bentuk motivasi *ekstrinsik* ini merupakan suatu dorongan yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas kerja, misalnya seseorang rajin kerja untuk memperoleh hadiah yang di janjikan oleh atasannya, pujian dan hadiah, kenaikan jabatan, dan lain-lain merupakan contoh konkrit dari motivasi *ekstrinsik* yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja.

Motivasi *intrinsik* lebih signifikan bagi seseorang karena lebih murni dan langgeng serta tidak bergantung pada dorongan atau pengaruh orang lain. Namun, bukan berarti motivasi *ekstrinsik* tidak berpengaruh terhadap pekerjaan seseorang, karena setiap seseorang pasti memiliki rasa suka dan tidak suka terhadap pekerjaan, dengan demikian motivasi *ekstrinsik* juga sangat berpengaruh untuk mendorong seseorang dalam menyemangati dan menyukai suatu pekerjaan. Oleh karena itu kedua motivasi ini sangat penting sekali dalam pekerjaan, dengan kedua motivasi tersebut seseorang akan merasa semangat dan bergairah dalam bekerja, serta mampu untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi.

Menurut Hasibuan, Mengatakan bahwa jenis motivasi berprestasi adalahsebagai berikut:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer (kepala sekolah) memotivasi (merangsang) bawahan(guru) dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atasprestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan (guru)akanmeningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baiksaja.

1. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer (kepala sekolah) memotivasi bawahan (guru) denganstandar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif inisemangat bekerja bawahan (guru) dalam jangka waktu pendek akan meningkatkarena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapatberakibat kurang baik.[[22]](#footnote-23)

 Menurut penulis, jika disimpulkan dari pendapat Malayu Hasibuan tersebut, bahwa motivasi berprestasi ada motivasi positif dan negatif. Jadi motivasi positif dicirikan dengan hal-hal yang positif seperti pemberian hadiah dari pimpinan atau kepala sekolah ketika melihat guru yang berprestasi dalam pekerjaan maupun hal lain yang berdampak positif terhadap kemajuan sekolah. Motivasi negatif dicirikan dengan pemberian hukuman kepada guru yang kurang disiplin dan hal lain yang membuat peraturan sekolah tidak berjalan baik. Dengan kedua motivasi tersebut maka seorang guru merasa terdorong atau bersemangat untuk menjadi pengajar yang unggul atau berprestasi.Jika guru tersebut prestasinya bagus maka ketika diberikan hadiah semakin semangat untuk terus berprestasi, begitu juga ketika seorang guru bermalas-malasan atau kurang disiplin, dengan adanya hukuman terdorong untuk berubah untuk menjadi baik.Jadi motivasi untuk terus berprestasi semangat mereka jalani.

* 1. **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Berprestasi**

 Hal-hal yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi adalah :

1. Pendidikan

 Pendidikan adalah pengalaman yang memberikan pengertian perubahan terhadap suatu objek yang menyebabkan berkembangnya kecakapan seseorang dalam membentuk sikap tingkah lakunya.Pendidikan formal seperti TK,SD sederajat,SLTA sederajat dan perguruan tinggi.Sedangkan pendidikan informal diperoleh dalam keluarga dan kehidupan berkelompok. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dicapai maka akan semakin besar juga untuk menerima pandangan dan wawasan baru.

1. Lama Kerja

 Lama kerja adalah banyaknya waktu yang menyatakan bahwa seseorang telah menjadi karyawam pada suatu perusahaan dan faktor penting yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sehingga dapat menguasai pekerjaan dengan lebih baik.

1. Lingkungan

 Tantangan yang ada dalam suatu lingkungan akan menetukan tinggi rendahnya dorongan berprestasi individu. Seandainya tantangan yang ada dalam lingkungan itu sedang-sedang saja maka motivasi berprestasi individu tersebut akan tinggi. Namun jika tantangan itu terlalu besar atau terlalu kecil maka motivasi berprestasinya akan berkurang.

1. Keluarga

 Cara mengasuh anak dan pelatihan yang diberikan kepada anak-anak untuk dapatberdiri diatas kaki mereka sendiri (mandiri) serta agar dapat menguasai keterampilan ataukeahlian tertentu dalam usia dini dan tidak ada penolakan dalam diri anak. Orang tua yangmemiliki standar kualitas tinggi menganjurkan anak-anaknya akan meningkatkan motivasiberprestasi yang tinggi pada anak

1. Pengaruh yang Berasal dari Dalam Diri Individu

 Yaitu ada kemampuan dalam mempersiapkan dirisecara bersungguh-seungguh untuk bekerja juga bersedia menerima dan mencobapekerjaan untuk memperoleh pengalaman kerja.Menghindari dari pola pemuasankesukaran untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang mengandung artibersedia berkorban untuk mencapai tujuan.[[23]](#footnote-24)

 Motivasi berprestasi merupakan suatu hal yang dipelajari, oleh karena itupembentukannya sangat ditentukan oleh faktor lingkungan terutama keluarga sebagailingkungan terdekat. Selain itu karena terbentuk dari lingkungan maka kebutuhanberprestasi bisa berubah sejalan dengan perkembangan yang dialami individu yaitumelalui latihan, pendidikan, kematangan dan proses belajar.Pengalaman atau kematangan,wawasan diri dan usia individu berpengaruh terhadap motivasi berprestasi individu.

 Kemudian menurut Mc Clelland yang di kutip siagian mengemukakan bahwa ada enam aspek motivasiberprestasi pada diri individu, yaitu :

1. Bertanggungjawab dan kurang suka mendapat bantuan orang lain.
2. Mencapai prestasi dengan sebaik-baiknya.
3. Ingin hasil yang konkrit dari usahanya.
4. Memperhitungkan kemampuan diri dengan resiko sedang.
5. Tidak senang membuang-buang waktu serta gigih.
6. Memiliki antisipasi yang berorientasi kedepan.[[24]](#footnote-25)

 Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa motivasi berprestasi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain pendidikan, masa kerja, lingkungan dan keluarga, disamping faktor yang berasal dari dalam diri individu yaitu kemampuan diri, adanya kemampuan besar untuk mandiri serta bersedia berkorban untuk mencapai tujuannya. Kemudian ada beberapa aspek kebutuhan berprestasi dalam diri individu yaitu bertanggung jawab dan kurang suka mendapat bantuan dari orang lain, mencapai prestasi dengan sebaik-baiknya, memperhitungkan kemampuan diri dengan risiko yang sedang, ingin hasil yang konkrit dari usahanya, tidak senang membuang-buang waktu serta memilikiantisipasi yang berorientasi kedepan.

* 1. **Model-Model Motivasi Berprestasi**

Terdapat tiga model Motivasi yaitu : model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia. Dibawah ini akan dijelaskan untuk ketiga model motivasi tersebut.

1. Model Tradisional

Dalam model ini seorang manajer/pimpinan memberikan dorongan atau memotivasi kepada tenaga kerja dengan cara memberikan imbalan berupa gaji/upah yang meningkat. Artinya, apabila mereka rajin dan berprestasi serta unggul dalam pekerjaannya, upahnya akan dinaikkan. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para tenaga kerja malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan keuangan.

1. Model Hubungan Manusiawi (*Human Relation Model*)

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami para tenaga kerja dalam bekerja daripada faktor imbalan seperti dikemukakan model tradisional. Pada model ini, para manajer atau pimpinan dapat memotivasi bawahannya dengan cara memenuhi kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan dalam bekerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan cara memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Dalam hal ini dikembangkannya kontak sosial atau hubungan kemanusiaan secara lebih baik merupakan faktor motivasi yang penting.

1. Model Sumber Daya Manusia

Model ini berpendapat bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah kepuasan kerja, tetapi dari berbagai faktor. Motivasi yang penting bagi karyawan menurut model ini adalah pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara setiap anggota atau karyawan menyumbangkan sesuatu kepada organisasi sesuai dengan kepentingan dan kemampuan masing-masing.[[25]](#footnote-26)

Menurut penulis, jika ketiga model motivasi tersebut dikaitkan dengan motivasi berprestasi untuk seorang Guru yaitu. Apabila seorang Guru mengalami kemalasan dalam pekerjaannya, maka individu tersebut memerlukan sebuah dorongan atau motivasi sebagai penyemangat untuk mencapai tujuannya, karena jika seseorang mengingat tujuan yang ingin dicapai maka ia akan bersemangat mengerjakan segala sesuatunya. Dengan begitu akan memudahkannya untuk berprestasi dalam pekerjaannya. Setelah ia merasa maksimal dalam mencapai prestasinya maka sewajarnya kepala sekolah untuk memberikan dorongan berupa imbalan materil maupun nonmaterial. Karena ia akan merasa dihargai.

Guru yang memiliki motivasi berprestasi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Dan selalu tepat waktu untuk mengerjakan tugas yang dibebankannya, karena bagi seorang Guru yang memiliki prestasi tinggi tanggung jawab adalah sebuah kewajiban yang harus dipentingkan. Maka dengan adanya tanggung jawab itulah mencirikan dirinya adalah seorang Guru yang berprestasi. Bukan hanya tanggung jawab, bagi Guru yang berprestasi hubungan baik dengan kepala sekolah maupun rekan Guru yang lain juga tidak kalah pentingnya. Guru yang berprestasi lebih senang ketika dirinya dibutuhkan dalam pekerjaan apapun dan tidak merasa keberatan ketika diberika tugas dalam setiap kegiatan sekolah.

1. **Sistem Penghargaan**
	1. **Pengertian Penghargaan**

Penghargaan *(reward)* adalah sebuah bentuk apresiasi atas suatu prestasi yang diberikan baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.Dalam organisasi, terdapat istilah insentif yang merupakan suatu penghargaan *(reward)* dalam bentuk material atau nonmaterial yang diberikan oleh pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan dengan harapan sebagai modal motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi.[[26]](#footnote-27)

Penghargaan merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnya agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individu) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi).[[27]](#footnote-28)

Menurut Luthans penghargaan ada dua macam yaitu penghargaan yang berwujud gajih, upah, insentif, atau tunjangan ini disebut sebagai penghargaan finansial. Penghargaan juga bisa berupa pujian ini disebut sebagai penghargaan nonfinansial. Menurutnya penghargaan nonfinansial merupakan penghargaan yang menduduki peringkat lebih tinggi daripada penghargaan finansial.[[28]](#footnote-29)

selanjutnya menurut singodimedjo, mengemukakan kompensasi/penghargaan adalah semua balas jasa yang diterima seseorang dari tempatnya bekerja sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada organisasi/lembaga tersebut.[[29]](#footnote-30)

Sedangkan menurut Handoko, yang dimaksud dengan penghargaan adalah segala sesuatu yang diterima oleh individu sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Penghargaan dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarir.[[30]](#footnote-31)

Dari pendapat diatas, penulis memberikan kesimpulan bahwa penghargaan adalah segala sesuatu yang diterima oleh seseorang sebagai balas jasa untuk aktivitas kerja mereka.Baik berupa material atau nonmaterial.Dengan tujuan meningkatkan semangat kerja, menurunkan kemalasan dan meningkatkan prestasi kerja.

Penghargaan (*Reward*) adalah ganjaran, hadiah, atau imbalan. Dalam konsep manajamen penghargaan (*reward*) merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai, metode ini bisa juga mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang berulang-ulang, selain motivasi penghargaan (*reward*) juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya.[[31]](#footnote-32)

Dalam menentukan kriteria penghargaan (*reward*) untuk seseorang dalam organisasi, yaitu ada 3 kriteria umum antara lain sebagai berikut:

1. Prestasi hasil.

Hasil yang nyata dari prestasi individu, kelompok atau organisasi kuantitas atau kualitas prestasi.

1. Prestasi tindakan dan perilaku

Dalam bentuk kerja tim kerjasama, pengambilan risiko, kreativitas.

1. Pertimbangan selain prestasi

Menurut kebiasaan atau menurut kontrak, dimana jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, persamaan, ketekunan, tingkat dalam hirarki dan sebagainya diberi penghargaan (*reward*).[[32]](#footnote-33)

Menurut penulis, dengan adanya kriteria dalam menentukan atau memberikan penghargaan kepada seseorang akan memudahkan dalam menilai individu yang memiliki prestasi tinggi dengan yang tidak berprestasi. Karena dengan demikian pimpinan tidak akan salah untuk memberikan penghargaan, bahkan dengan adanya kriteria tersebut, memudahkan pimpinan untuk berbuat adil dalam memberikan sebuah penghargaan.

* 1. **Jenis-jenis Penghargaan**

Pembagian penghargaan secara umum adalah:

1. Penghargaan finansial

Penghargaan finansial merupakan bentuk pengakuan organisasi kepada individu yang berprestasi dalam bentuk kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemberian bonus/insentif baik dalam bentuk uang ataupun barang.

1. Penghargaan non finansial

Penghargaan non finansial berkaitan dengan kesetiaan seseorang dalam mengabdi pada organisasi/lembaga untuk jangka waktu panjang (loyalitas).[[33]](#footnote-34)

Menurut Denim penghargaan dibagi atas:

1. Penghargaan Informal, yaitu memfokuskan diri pada penghargaan yang berasal dari inisiatif atasan berdasarkan kinerja pegawai
2. Penghargaan untuk prestasi dan aktivitas khusus, yaitu menyajikan penghargaan khusus organisasi, pada umumnya diberikan karena mencapai hasil-hasil khusus dalam bidang produktivitas, pelayanan konsumen, penjualan.
3. Penghargaan Formal, yaitu meninjau berbagai program yang diturunkan dari kebijaksanaan perusahaan yang biasanya digunakan untuk mempertahankan motivasi perusahaan secara keseluruhan.[[34]](#footnote-35)

 Sedangkan menurut Suharni sistem penghargaan meliputi:

1. Sistem penghargaan intrinsik

Yaitu penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri, tanpa pengaruh pihak lain (pihak ketiga). Misalnya penghargaan intrinsik berupa rasa tanggung jawab, rasa tertantang, rasa unggul, rasa berpartisipasi, dan sebagainya.

1. Sistem penghargaan ekstrinsik

Yaitu penghargaan secara langsung yang disampaikan dan dikontrol oleh perusahaan (pihak ketiga) serta bersifat mudah dilihat. Sistem penghargaan ekstrinsik meliputi:

1. Penghargaan finansial/materiil

Yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk uang.Penghargaan ini dapat berupa gaji, upah, tunjangan, bonus, komisi.

1. Penghargaan non finansial/non materiil

Yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk selain uang. Penghargaan ini dapat berupa pemberian promosi, gelar, piagam penghargaan, pujian.[[35]](#footnote-36)

Selanjutnya penghargaan menurut sutrisno adalah bahwa jenis penghargaan dibagi menjadi dua yaitu: penghargaan langusung dan tidak langsung. Penghargaan langsung adalah penghargaan yang diberikan secara langsung berhubungan dengan hasil kerja individu yang bersangkutan. Sedangkan penghargaan tidak langsung adalah penghargaan untuk melengkapi. Misalnya diberikan fasilitas kesehatan, tunjangan, transportasi dan lain-lain.[[36]](#footnote-37)

Siregar, mengutarakan bahwa pada dasarnya, terdapat dua tipe penghargaan sebagai berikut:

1. Penghargaan Sosial *(Social Rewards),* yaitu berupa pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi yang merupakan faktor penghargaan ekstrinsik *(extrinsic rewards)* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti materi finansial dan piagam penghargaan
2. Penghargaan Psikis *(Psychic Rewards)* berkaitan dengan harga diri *(self esteem),* kepuasaan diri *(self satisfaction),* dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. Penghargaan psikis *(Psychic rewards)* adalah penghargaan intrinsik *(instrinsic rewards)* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya sehingga mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.[[37]](#footnote-38)

Mangkunegara juga berpendapat sama bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor instrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan dunia kerja, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor intrinsik juga termasuk di dalamnya hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi. Faktor ekstrinsik menurut Mankunegara, menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri seseorang seperti kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain. Sistem penggajian pun termasuk ke dalam faktor intrinsik.[[38]](#footnote-39)

* 1. **Indikator-Indikator Penghargaan**

Menurut Kadarisman indikator-indikator untuk mengukur variabel penghargaan, yaitu:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

1. Insentif

Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas.

Sedangkan Mathis dan Jackson menyebutkan bahwa insentif adalah penghasilan tidak tetap karyawan berdasarkan pada kinerja individu, tim, atau organisasional. Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk mendorong produktivitas karyawan dan efektivitas biaya.[[39]](#footnote-40)

1. Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non materiil.Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja karyawan tersebut.

1. Cuti

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

1. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan.[[40]](#footnote-41)

Yasmeen menyebutkan indikator-indikator penghargaan sebagai berikut:

1. Gaji

Balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam sebuah perusahaan.

1. Promosi

Penghargaan yang diberikan perusahaan dalam bentuk kenaikan jabatan kepada karyawannya yang berprestasi.

1. Bonus Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson bonus adalah kompensasi tambahan yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok yang diterima oleh karyawan. Bonus dapat berupa uang tunai atau bentuk lainnya, misalnya perjalanan wisata.[[41]](#footnote-42)

1. Apresiasi dan pengakuan Ucapan terima kasih dan pengakuan dari perusahaan terhadap hasil kerja karyawa.[[42]](#footnote-43)

Indikator-indikator yang dipilih disesuaikan dengan kondisi lembaga atau organisasi.Indikator penghargaan ini sekaligus menjadi indikator untuk mengukur variabel X2 bagi penelitian ini.

* 1. **Tujuan Pemberian Penghargaan**

Pemberian penghargaan dalam suatu perusahaan atau lembaga harus diatur supaya mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan. Tujuan-tujuan sistem pemberian penghargaan adalah:

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian penghargaan yang memadai terhadap karyawannya akan mendorong perilaku-perilaku (*performance*) karyawan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

1. Menjamin keadilan

Tujuan keadilan memfokuskan pada pembuatan sistem penghargaan baik pada kontribusi pekerja maupun kebutuhan pekerja. Keadilan dalam penghargaan meliputi:

1. Keadilan eksternal

Keadilan eksternal merupakan tarif upah maupun gaji yang pantas berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara perusahaan-perusahaan yang dibandingkan. Dua syarat yang harus terpenuhi dalam keadilan eksternal yaitu pekerjaan yang dibandingkan haruslah sama dan perusahaan yang disurvei harus serupa ukuran, misi, maupun sektornya.

1. Keadilan internal

Keadilan internal merupakan tingkat gaji yang pantas/patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan di dalam perusahaan seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya dalam perusahaan.

1. Mempertahankan karyawan

Pemberian penghargaan yang baik akan mencegah keluarnya karyawan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

1. Memiliki pegawai yang bermutu

Pemberian penghargaan yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai sehingga organisasi akan mempunyai peluang lebih banyak untuk memilih pegawai yang bermutu tinggi.[[43]](#footnote-44)

Tujuan utama dari program penghargaan (*Reward*) yang diberikan pada tiap individu mempunyai alasan dan tujuan khusus. Tujuan diberikannya penghargaan (*reward*) adalah:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
2. *Mempertahankan* karyawan agar terus datang untuk bekerja
3. Memotivasikaryawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.[[44]](#footnote-45)

Sejumlah penelitian yang signifikan telah dilakukan mengenai apa yang menentukan kepuasan individu atas penghargaan. Robert meringkas lima kesimpulan berdasarkan literatur ilmiah tentang perilaku. Kesimpulan itu adalah:

1. Kepuasan suatu penghargaan merupakan fungsi dari berapa banyak yang diterima dan berapa banyak yang menurut individu seharusnya diterima. Kesimpulan ini didasarkan atas perbandingan yang dibuat oleh masyarakat. Ketika orang-orang menerima lebih sedikit dari apa yang menurut mereka seharusnya mereka terima, mereka akan merasa tidak puas.
2. Perasaan seseorang mengenai kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang terjadi pada orang lain. Orang cenderung membandingkan usaha, keterampilan, senioritas, dan kinerja dengan pekerjaan orang lain. Mereka kemudian berusaha untuk membandingkan penghargaan.
3. Kepuasan dipengaruhi oleh seberapa puas karyawan dengan penghargaan (reward) intrinsik maupun ekstrinsik. Penghargaan (*reward*) intrinsik dinilai secara pribadi oleh karyawan; penghargaan (*reward*) ini berhubungan dengan melaksanakan pekerjaan, contoh perasaan akan prestasi dan pencapaian.
4. Setiap orang memiliki perbedaan dalam hal penghargaan (reward) yang ia inginkan dan seberapa penting penghargaan tersebut baginya. Setiap individu memiliki perbedaan mengenai penghargaan apa yang ia sukai. Bahkan, penghargaan (*reward*) yang disukai bervariasi menurut perjalanan karir seseorang, menurut pertambhan usia dan perubahan situasi.
5. Beberapa jenis penghargaan (reward) ekstrinsik dianggap memuaskan karena jenis penghargaan (reward) ini menghasilkan penghargaan (reward) lain. Sebagai contoh, sebuah rungan besar atau sebuah ruangan besar atau sebuah ruangan yang memiliki atau tirai sering kali dianggap sebuah penghargaan (*reward*) karena hal tersebut menunjukkan status dan kekuasaan individu. Uang merupakan penghargaan yang menghasilkan hal-hal seperti gengsi, otonomi, indepensi keamanan tempat tinggal.[[45]](#footnote-46)

Selanjutnya tujuan pemberian penghargaan menurut samsudin adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan Ekonomi

Seseorang yang telah bekerja menerima upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya.Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.

1. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian penghargaan yang makin baik akan mendorong individu bekerja secara produktif.
2. Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan penghargaan yang tinggi, semakin semakin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian penghargaan yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

1. Menciptakan keseimbangan dan keadilan

Ini berarti bahwa pemberian penghargaan berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara “input” (syarat-syarat) dan “output”.[[46]](#footnote-47)

Sedangkan menurut Hasibuan tujuan pemberian penghargaan sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, individu akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya

1. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi atau penghargaan ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk organisasi akan lebih mudah

1. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, pimpinan akan mudah memotivasi bawahannya

1. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin individu semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.[[47]](#footnote-48)

Dapat penulis simpulkan bahwa tujuan pemberian penghargaan adalah untuk membalas jasa individu, dan memberikan kepuasan atas prestasi kerjanya. Dengan tujuan-tujuan tersebut akan membuat individu untuk terus bekerja dengan penuh semangat serta penuh tanggungjawab. Apabila individu bekerja dengan hasil yang bagus, maka pimpinan pun merasa puas atas pekerjaannya.

* 1. **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Penghargaan**

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Winardi, yaitu *internal consistency* (konsisitensi internal), *Ekternal competitiveness* (persaingan/ kompetisi eksternal), *Employee contributions* (kontribusi karyawan), dan *Administration* (administrasi).

Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah lembaga/perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam lembaga. Untuk itu maka perlu dilakukan analisa jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan *job structur* untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan.[[48]](#footnote-49)

Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing individu merupakan salah satu kunci yang menantang para pimpinan. Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana lembaga/organisasi masih memiliki keunggulan kompetitif dengan lembaga/organisasi lain sehingga lembaga/organisasi dapat mempertahankan individu yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja dilembaga/organisasi. Kontribusi individu merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan individu kepada lembaga/organisasi.Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada didalam lembaga/organisasi. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh lembaga/organisasi dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

1. **Kepuasan Kerja Guru**
	1. **Pengertian Kepuasan Kerja Guru**

Luthans dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.[[49]](#footnote-50)

Robbins mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.[[50]](#footnote-51)

Locke memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah ”keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja.Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja.Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan.Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.[[51]](#footnote-52)

Menurut Handoko kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana individu memandang pekerjaan mereka.[[52]](#footnote-53)

Sedangkan menurut Hariandja kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi atau tugas-tugas dalam pekerjaan.[[53]](#footnote-54)

Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai suatu sikap individu terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar individu, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.[[54]](#footnote-55) Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehinggan menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja seseorang merupakan sikap seseorang terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya.Kepuasan individu dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara organisasi dengan individu.

Individu yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustasi, sebaliknya individu ysng terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari individu yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang individu dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Di dalam dunia pendidikan, guru adalah seorang pendidik, pembimbing, pelatih dan pengembang kurikulum yang dapat menciptakan kondisi dan suasana belajar yang kondusif. Menurut UU Sisdiknas Pasal 42 ayat (1) bahwa “Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai denga jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.[[55]](#footnote-56)

Kata guru berasal dari bahasa Indonesia yang berarti seseorang yang mempunayi pekerjaan mengajar.[[56]](#footnote-57) “Dalam bahas Inggris dijumpai kata *Teacher* yang berarti pengajar”.[[57]](#footnote-58) Selain itu ada kata “tutor” yang berarti guru pribadi yang mengajar di rumah, mengajar ekstra, memberi les tambahan pelajaran”.[[58]](#footnote-59)“*educator*, pendidik, ahli didik”. Sedangkan dalam Bahasa Arab istilah yang mengacu kepada pengertian guru lebih banyak lagi seperti Al-Alim (jamak ulama) atau Al-Mu’alim, yang berarti orang yang mengetahui atau ahli pendidikan selain itu ada pula sebagian ulama yang menggunakan Istilah Al-Mudarris untuk arti “orang yang mengajar atau orang yang memberi pelajaran”.[[59]](#footnote-60)

Guru mempunyai makna sebagai seseorang yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mendidik dan mengembangkan kepribadian anak didik, baik yang berlangsung di sekolah maupun di luar sekolah. Kedudukan guru tidak dapat seluruhnya diganti-kan oleh alat, meski secanggih apa pun. Semakin akurat guru melaksanakan fungsinya, semakin terjamin tercipta dan terbina kualitas lembaga pendidikan atau sekolah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru adalah suatu respon puas atau tidak puas guru yang berhubungan dengan hasil penyesuaian diri atas pekerjaannya.

* 1. **Teori Kepuasan Kerja**

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Pada umumnya ada 3 (tiga) teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan.Teori yang pertama dipelopori oleh Porter (1961), adalah Teori Perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Proce*) dikenal juga dengan *Discrepancy Theory*. Teori yang kedua dikemukakan oleh Zalesnik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963), adalah *Theory Interpersonal Comparison Process* yang dikenal juga sebagai Teori Keadilan atau *Equity Theory*. Teori yang ketiga yaitu teori dua faktor (*Two factor theory*) teori ini dikemukakan oleh Herzberg. Berikut penjelasan dari masing-masing teori diatas :

1. ***Discrepancy theory***

Teori ini mengatakan bahwa mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terhadap *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibuat standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yangdiperoleh dari pekerjaan besar.

1. ***Interpersonal comparison processes theory***

*Interpersonal comparison processes theory* dikenal juga dengan teori keadilan/*Equity Theory.* Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963). Teori keadilan/*Equity Theory* menyatakanbahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

1. ***Two factor theory***

*Two factor theory* dikenal juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang pertama dinamakan *dissatisfier* atau ketidakpuasan dan yang lain dinamakan *satisfier* atau kepuasan. *Satisfier* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissastifier* (*hygine factors*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri antara lain : penghasilan, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status, jika hal tersebut tidak terpenuhi seseorang akan tidak puas. Namun perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, hanya saja tidak akan menimbulkan kepuasan karena faktor-faktor ini bukan sumber kepuasan kerja.

*Theory Disperacy* dan *Theory Equity* menekankan bahwa kepuasan orang dalam bekerja, ditengarai oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat, sesuai dengan harapannya dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbannya. Teori dua faktor, faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik merupakan sumber kepuasan kerja dan faktor ekstrinsikmerupakan pengurang ketidakpuasan dalam kerja.[[60]](#footnote-61)

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan orang dalam bekerja, ditengarai oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat sesuai dengan harapannya, dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbanannya.

* 1. **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor dibawahini merupakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja:

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerjapada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

1. Pangkat jabatan

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orangyang melakukannya. Apabila kenaikan upah, maka sedikit banyaknya dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaanya.

1. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan (guru). Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan 40tahun sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

1. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

1. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan (guru) dengan pihak pimpinan sangatpenting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapatdiartikan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kebawahan, sehingga karyawan (guru) akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi (sekolah).[[61]](#footnote-62)

Sedangkan Gibson mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

* 1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

* 1. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan (guru). keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan (guru) selama bekerja.

* 1. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

* 1. Perusahaan (sekolah) dan manajemen

Perusahaan (sekolah) dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan (guru).

* 1. Pengawasan

Sekaligus atasannya, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *trun over*.

* 1. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

* 1. Kondisi kerja

Termaksud disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

* 1. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

* 1. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan (antarguru) dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatan. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui atasan pendapat ataupun prestasi karyawannya (gurunya) sangat berperan penting dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.

* 1. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.[[62]](#footnote-63)

Sedangkan menurut Rivai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua kelompok. Yaitu:

1. Faktor instrinsik

Faktor instrinsik adalah faktor yang berasal dari diri karyawan (Guru) dan dibawa oleh setiap karyawan (Guru) sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya.

1. Faktor ekstrinsik

Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan (Guru), antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan (Guru) lain, sistem penggajian dan sebagainya.[[63]](#footnote-64)

Menurut Luthans faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti diuraikan berikut ini :

1. Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

1. Upah/gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

1. Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

1. Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

1. Kelompok kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

1. Kondisi kerja/lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.[[64]](#footnote-65)

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kedudukan, pangkat jabatan, umur, jaminan finansial dan jaminan sosial, dan mutu pengawasan.

* 1. **Indikator-Indikator Kepuasa Kerja**

Lima karakteristik penting yangmempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan, sampai sejauhmana tugas kerja dianggap menarik danmemberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
2. Upah atau gaji, yaitu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakandari upah atau gaji.
3. Penyelia atau pengawasan kerja yaitu kemampuan penyelia untukmembantu dan mendukung pekerjaan.
4. Kesempatan promosi yaitu keadaan kesempatan untuk maju.
5. Rekan kerja yaitu sejauh mana rekan kerja bersahabat dan berkompeten.[[65]](#footnote-66)

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diberikan kesimpulan karakteristik kepuasan kerja, yakni pekerjaan, upah dan gaji, penyelia atau pengawas kerja, kesempatan promosi dan rekan kerja.

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari karena setiap individu karyawan (Guru) berbeda standar kepuasannya.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan antara lain:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan (Guru) terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi (sekolah). Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan (Guru) menjaga dan membela organisasi (sekolah) di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

1. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan (Guru) tersebut dari uraian pekerjaannya.

1. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.

1. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan (Guru) dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

1. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif.

1. Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan (sekolah) dan diterima karyawan (Guru) harus sesuai dengan apa yang karyawan (Guru) berikan kepada perusahaan (sekolah) agar mereka merasa puas.

1. Kompensasi Tidak Langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan (Guru) atas kontribusi mereka membantu perusahaan (sekolah) mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan (sekolah).

1. Lingkungan kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan (Guru) merasa nyaman dalam bekerja.[[66]](#footnote-67)

Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja terhadap masing-masing individu berbeda-beda. Dari uraian diatas penulias simpulkan bahwa indikator kepuasan kerja Guru yaitu kepuasan dengan upah dan kenaikan upah, kepuasan dengan pengawasan ketat seseorang, kepuasan dengan tunjangan tambahan, kepuasan dengan imbalan (tidak selalu uang) yang diberikan bagi pekerjaan yang baik, kepuasan dengan aturan prosedur, kepuasan dengan mitra kerja, kepuasan dengan tipe pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi.

1. **Hasil-Hasil Penelitian Yang Relevan**

Dalam penulisan tesis ini, penulis masih menggunakan rujukan-rujukan atau referensi dari karya-karya ilmiah lain, seperti tesis, jurnal, ataupun karya-karya ilmiah yang masih berkaitan dengan pokok masalah yang penulis teliti selain dari buku-buku yang menjadi sumber.

Sebagai tinjauan pustaka yang penulis gunakan dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Hindria Hestisani, tahun 2014 dalam tesisnya “Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng” Bahwa motivasi berprestasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten BulelengTemuan hasil penelitian ini menyatakan bahwa meningkatnya motivasi berprestasi dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi berprestasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini memberikan indikasi bahwa motivasi berprestasi dan disiplin kerja secara bersama-samaberperan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng.
2. Penelitian Khairunnisa, tahun 2015 dalam tesisnya “Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Banjarmasin Tengah” Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kecenderungan motivasi berprestasi guru SDN di Kecamatan Banjarmasin Tengah termasuk dalam kategori baik, meskipun demikian masih terdapat guru-guru yang bermotivasi rendah. Motivasi yang rendah ini ternyata juga berpengaruh pada kepuasan guru yang rendah (33,6%) dan kinerja guru (34,3%). Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. Motivasi berprestasi telah terbukti mempunyai pengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja guru. Bahwa seorang guru dapat dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki motivasi, rasa tanggung jawab dan antusiasme. Motivasi merupakan sikap atau tingkah laku sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan dengan penuh tanggung jawab dan disiplin, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan mudah, dapat tercapai apa yang menjadi tujuannya. Motivasi merupakan suatu bentuk reaksi terhadap kebutuhan manusia yang menimbulkan eksistensi dalam diri manusia yaitu keinginan terhadap sesuatu yang belum terpenuhi dalam hidupnya sehingga terdorong untuk melakukan tindakan guna memenuhi dan memuaskan keinginannya. Dengan tingkat penghargaan yang diberikan oleh Kepala sekolah kepada guru-guru dalam menjalankan tugas-tuganya secara memadai sesuai dengan tingkat profesionalisme yang dimiliki akan menjamin ketenangan guru sebagai pendidik dan pengajar. Imbalan yang diterima guru tidak harus bersifat ekomomis belaka, tetapi juga dalam bentuk lain misalnya ucapan terima kasih, piagam penghargaan atau yang lainnya. Dengan adanya penghargaan baik dalam bentuk prestasi, terutama dalam menjalankan tugasnya akan dapat meningkatkan motivasi kerja. Adapun kepuasan kerja guru disebabkan karena sikap senang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang tercermin pada perilaku guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Guru-guru SDN di Kecamatan Banjarmasin Tengah menunjukkan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Keadaan emosional atau sikap guru tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, serta perkembangan komitmen kerjanya. Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional terhadap situasi dan kondisi kerja.Tanggapan emosional ini bisa berupa perasaan puas (positif) dan tidak puas (negatif). Ketika guru mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, guru akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika guru tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada siswa tidak begitu baik. Guruakan berkerja secara maksimal apabila lingkungan kerja nyaman dan mendukung karena Guru merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada.
3. Penelitian Noor Choliq, tahun 2009 dalam tesisnya “Pengaruh Motivasi Berprestasi, Iklim Sekolah, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP di Komwil 02 Kabupaten Tegal” Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja Guru SMP serta paling besar pengaruhnya dibandingkan dengan iklim sekolah. Hasil penelitian ini bahwa motivasi mempunyai pengaruh posif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Karena itu motivasi kerja Guru perlu dipacu secara terus menerus agar kinerjanya terus meningkat. Peningkatan motivasi Guru dapat dilakukan melaluli penanaman perasaan bangga menjadi Guru, memenuhi kebutuhan Guru dan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja Guru berupa insentif yang memadai.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti yakin bahwa penelitian yang akan peneliti lakukan belum ada yang meneliti, dilihat dari aspek judul penelitian dan obyek penelitian.

1. **Kerangka Berfikir**

Kerangka berfikir dalam penelitian ini terdiri dari variabel motivasi berprestasi, sistem penghargaan dan kepuasan kerja Guru.

1. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja Guru

Setiap perbuatan yang dilakukan manusia baik yang disadari atau pun yang tidak disadari pada dasarnya sebuah wujud nyata dari tingkah laku kita untuk menjaga sebuah keseimbangan hidup. Jika keseimbangan ini terganggu, otomatis akan timbul suatu dorongan dari dalam tubuh kita untuk melakukan aktivitas guna mengembalikan keseimbangan kondisi tubuh. Aktivitas ini terjadi kadang tanpa disertai kehendak manusia, namun juga terkadang aktivitas ini berlangsung atas dasar kehendak tertentu.

Motivasi ialah kekuatan tersembunyi di dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas. Motivasi akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Apabila seorang guru yang setiap hari bekerja disebuah lembaga dan memiliki motivasi berprestasi yang baik tentunya akan memberikan dampak positif pada loyalitas dan produktifitas guru dan tentunya guru tersebut akan memiliki kepuasan kerja yang baik pula karena motivasi berprestasi sendiri memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, karena dengan hal ini juga seseorang bekerja karena bekerja itu merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau beristirahat untuk aktif dan mengerjakan sesuatu. Kemudian juga seseorang terdorong untuk beraktifitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Jadi dorongan seseorang atau motivasi untuk melakukan sebuah pekerjaan bertujuan untuk mendapatkan sebuah kepuasan.

1. Pengaruh sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja Guru

Penghargaan *(reward)* adalah sebuah bentuk apresiasi atas suatu prestasi yang diberikan baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam lembaga, terdapat istilah insentif yang merupakan suatu penghargaan *(reward)* dalam bentuk material atau nonmaterial yang diberikan oleh kepala sekolah kepada Guru dengan harapan sebagai modal motivasi yang tinggi bagi Guru untuk berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan lembaga tersebut. Karena dengan adanya penghargaan, maka seorang guru merasa dihargai dan dengan begitu mereka akan merasakan kepuasan dalam kerjanya.

1. Pengaruh motivasi berprestasi dan sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja Guru

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja dapat bersifat positif atau negatif.Jika seseorang bersikap positif terhadap kerja berarti dia mempunyai kepuasan kerja, sebaliknya jika seseorang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja.Kepuasan kerja, seperti yang dikemukakan oleh para ahli, merupakan persepsi seorang guru terhadap perasaan senang atas pekerjaan dan profesinya.Perasaan senang itu bisa diperoleh karena imbalan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan.Kondisi kerja dan dukungan teman sekerja dapat memberikan kepuasan kerja seseorang.Demikian juga keberhasilan menjalankan tugas dengan baik, apalagi diberikan penghargaan oleh pimpinan (pujian atau promosi jabatan) merupakan bagian yang penting juga agar diperoleh kepuasan kerja.Meskipun ini diukur dari persepsi oleh individu yang berbeda-beda.

Guru yang mendapatkan kompensasi atau penghargaan yang pantas dari lembaga atau yayasan baik kompensasi materi maupun kompensasi non materi dan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi tentunya akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik pula. Hal ini tentunya akan berdampak pada hasil pekerjaan para guru dan memengaruhi produktifitas guru dan lembaga. Sehingga kompensasi dan motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif terhadapkepuasan kerja guru itu sendiri dan berdampak pada lembaga atau yayasan.

1. **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan tesis (kesimpulan) yang hipo (tarafnya rendah). Jadi, hipotesis merupakan kesimpulan yang tarafnya rendah. Disebut demikian karena belum diuji oleh kenyataan empirik. Jadi, diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data.[[67]](#footnote-68)

Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian kualitatif, tidak dirumuskan hipotesis, tetapi justru diharapkan dapat ditemukan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut akan diuji oleh peneliti dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Hipotesis statistik dalam penelitian ini, sebagai berikut:

 H0: *p*1 = 0 (Tidak ada hubungan)

 Ha: *p*1 ≠ 0 (Terdapat hubungan)[[68]](#footnote-69)

1. Ho: Tidak ada pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru

Ha: Terdapat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru

1. Ho: Tidak ada pengaruh sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja guru

Ha: Terdapat pengaruh sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja guru

1. Ho: Tidak ada pengaruh motivasi berprestasi dan sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja guru

Ha: Terdapat pengaruh motivasi berprestasi dan sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja guru

1. Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*,(Jakarta, Kencana, 2004), h. 132 [↑](#footnote-ref-2)
2. M Alisuf Sabri, *Pengantar Psikologi Umum dan Perkembangan*, (Jakarta, Cv Pedoman Ilmu Jaya, 2001), h. 90 [↑](#footnote-ref-3)
3. Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung, Remaja Rosda Karya, 1998), h. 60 [↑](#footnote-ref-4)
4. Kartini Kartono, *Kamus Lengkap Psikologi*, (Jakarta, Pt Raja Grafindo Persada, 1999), h. 309 [↑](#footnote-ref-5)
5. Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Kencana Prenadamedia Group, 2016), h. 111 [↑](#footnote-ref-6)
6. Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Bandung, Cv Pustaka Setia, 2010), h. 281 [↑](#footnote-ref-7)
7. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta, Rineka Cipta, 2008), h. 233 [↑](#footnote-ref-8)
8. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta, Rineka Cipta, 2008 ), h. 241 [↑](#footnote-ref-9)
9. Episentrum, *Faktor-Faktor Yang Mempengarushi Prestasi****,*** (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 108 [↑](#footnote-ref-10)
10. Riani, Asri Laksmi., dkk. *Dasar-Dasar Kewirausahaan,*(Surakarta :UPT Penerbitan dan Percetakan UNS (UNS Press), 2005), h. 44 [↑](#footnote-ref-11)
11. Riani, Asri Laksmi., dkk. *Dasar-Dasar Kewirausahaan,*(Surakarta :UPT Penerbitan dan Percetakan UNS (UNS Press), 2005), h. 44 [↑](#footnote-ref-12)
12. Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta, Bumi Aksara, 2014), h. 145 [↑](#footnote-ref-13)
13. Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Managent****),*** ( Jakarta, Salemba Empat, 2015), h. 416 [↑](#footnote-ref-14)
14. Mussen, Paul Henry, *Child Development and Personality*, ( Jakarta, Penerbit Arcan, 2004), 307 [↑](#footnote-ref-15)
15. Wahidin, *Tesis Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Motivasi Berprestasi*

*dengan Prestasi Belajar Siswa***.** Yogyakarta: UGM.2001, h. 89 [↑](#footnote-ref-16)
16. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, ( Jakarta, Rajagrafindo Persada, 2005), h. 211 [↑](#footnote-ref-17)
17. Ambar, Teguh Sulistiani, *Memahami Good Govermance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, ( Yogyakarta, Gaya Media, 2004), h. 311 [↑](#footnote-ref-18)
18. Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Bandung, Cv Pustaka Setia, 2010), h. 284 [↑](#footnote-ref-19)
19. Sondang P. Siagian, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, ( Jakarta, Bumi Aksara, 2003), h. 287-294 [↑](#footnote-ref-20)
20. Edy Sutrisno, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, ( Jakarta, Kencana, 2016), h. 121-144 [↑](#footnote-ref-21)
21. Janseen, Hasibuan Malayu,SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta. PT.Bumi Aksara, 2000), h. 117-119 [↑](#footnote-ref-22)
22. Malayu S.P. Hasibuan, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, ( Jakarta, Bumi Aksara, 2012), h. 150 [↑](#footnote-ref-23)
23. Oemar Hamlik, *Psikologi Manajemen*, ( Bandung, Trigenda Karya, 2001), h. 87 [↑](#footnote-ref-24)
24. Sondang siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta, Bumi Aksara, 2006), h. 230 [↑](#footnote-ref-25)
25. Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Bandung, Pustaka Setia, 2006), h. 284-285 [↑](#footnote-ref-26)
26. Tohardi, Ahmad,  *Pemahaman Praktis Management Sumber Daya Manusia*, (Bandung, CV. Mandar Maju Universitas Tanjung Pura, 2002) , h. 317 [↑](#footnote-ref-27)
27. Mulyadi, John S, *Sistem Perencanaan Pengendalian Management*, ( Jakarta, Salemba 4, 2001), h. 227 [↑](#footnote-ref-28)
28. Luthnas, fred. *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*, (Boston: McGraw Hill, 2011), h. 607 [↑](#footnote-ref-29)
29. Markum Singodimedjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya, SMMS, 2000), h. 182 [↑](#footnote-ref-30)
30. T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE, 2000), h. 183 [↑](#footnote-ref-31)
31. Amin Widjaja Tunggal, *Kamus Managemen Strategik,*(Jakarta, PT Rineka Cipta, 2000), h.

70 [↑](#footnote-ref-32)
32. Robert Kreitner, Angelo, Kinichi*, Perilaku Organisasi Organization Behavior*, (Jakarta, Salemba Empat, 2005), h. 301 [↑](#footnote-ref-33)
33. Hasibuan, M.S.P. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produk*, (Jakarta: BumiAksara, 2005), h. 128 [↑](#footnote-ref-34)
34. Danim, S. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2004), h. 87 [↑](#footnote-ref-35)
35. Suharni, Sri, K. &Riadi, A. (2012).Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Multi Auto IntrawahanaPekanbaru.*Jurnal Ilmu Manajemen,*1-8. [↑](#footnote-ref-36)
36. Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta, Kencana, 2017), h. 184 [↑](#footnote-ref-37)
37. Siregar Nazaruddin, *Pokok Permasalahan dalam Hubungan industrial*, (Jakarta, Balitfo, 2004), h. 231 [↑](#footnote-ref-38)
38. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta,Rineka Cipta, 2006), h. 250 [↑](#footnote-ref-39)
39. Mathis, R. L., & John, H. J. *Human Resource Management*.*Organizational Behavior*(Tenth Edition). Thomson South-Western.(Terjemahan AngelicaD). *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Edisi Sepuluh). (Jakarta,SalembaEmpat, 2006), h. 455 [↑](#footnote-ref-40)
40. Kadarisman, M, *Manajemen Kompensasi*. (Depok, Rajagrafindo Persada, 2012), h.43 [↑](#footnote-ref-41)
41. Mathis,*Human Resource Management*.*Organizational Behavior*(Tenth Edition). Thomson South-Western.(Terjemahan AngelicaD). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 462 [↑](#footnote-ref-42)
42. Yasmeen, R., Umar, F., & Fahad, A. (2013). Impact of Rewards onOrganizational Performance: Empirical Evidence from Telecom Sector ofPakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 941 [↑](#footnote-ref-43)
43. Hasibuan, M, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta, Bumi Aksara, 2007), h. 87 [↑](#footnote-ref-44)
44. Robert Kreitner, Angelo, Kinichi***,*** *Perilaku Organisasi Organization Behavior*,( Jakarta, Salemba Empat, 2005), h. 301 [↑](#footnote-ref-45)
45. John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T Matteson, *Perilaku dan Managemen Organisasi, (Jakarta, PT Gelora Aksara, 2006),* h.227 [↑](#footnote-ref-46)
46. Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Bandung, Pustaka Setia, 2010), h. 188 [↑](#footnote-ref-47)
47. Hasibuan, M, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta, Remaja Rosdakarya, 2014), h. 121-122 [↑](#footnote-ref-48)
48. Winardi, Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2002), h. 317 [↑](#footnote-ref-49)
49. Luthnas, fred. *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*, (Boston: McGraw Hill, 2011), h. 608 [↑](#footnote-ref-50)
50. Robbins, *Organizational Behavior*, (New York, Prentice Hall, 2003), h. 343 [↑](#footnote-ref-51)
51. Luthnas, fred. *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*, (Boston: McGraw Hill, 2011), h. 610 [↑](#footnote-ref-52)
52. Handoko T Hanny, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, ( Yogyakarta, BPFE, 2001), h. 123 [↑](#footnote-ref-53)
53. Hariandja, Effendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Grasindo, 2005), h. 98 [↑](#footnote-ref-54)
54. Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta, Kencana, 2017), h. 74 [↑](#footnote-ref-55)
55. *UU Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS.* [↑](#footnote-ref-56)
56. Tri Rama K, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Surabaya: Karya Agung), h. 167 [↑](#footnote-ref-57)
57. John M Echol dan Hasan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia,* (Jakarta: ), h. 581 [↑](#footnote-ref-58)
58. John M Echol dan Hasan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia,*h. 608 [↑](#footnote-ref-59)
59. Abuddin Nata, *Perspektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru dan Murid, pemikiran TasaufAl-Ghazali*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 41-42 [↑](#footnote-ref-60)
60. Kaswan, ***SikapKerja (TeoridanImplementasiSampaiBukti)***, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 99-103 [↑](#footnote-ref-61)
61. Brown dan Ghiselli, *Personnel And Industrial Psychology*, ( Mc-New York, Graw Hill, 2000), h. 322 [↑](#footnote-ref-62)
62. Gibson, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, ( New York, Mc Graw Hill, 2009), h. 354 [↑](#footnote-ref-63)
63. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, ( Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2005), h. 111 [↑](#footnote-ref-64)
64. Luthnas, fred. *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*, (Boston: McGraw Hill, 2011), h.343 [↑](#footnote-ref-65)
65. Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Yogyakarta, Graha Ilmu, 2012), h. 247 [↑](#footnote-ref-66)
66. Malayu, S.P. Hasibuan, *Ekonomi Pembangunan Dan Perekonomian Indonesia*, ( Bandung, CV Haji Masagung, 2001), h. 172-173 [↑](#footnote-ref-67)
67. Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 96 [↑](#footnote-ref-68)
68. Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D****,***(Bandung: Alfabeta, 2011), h.104 [↑](#footnote-ref-69)