

Bab II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini mencakup rangkuman teori mengenai variabel penelitian utama yaitu desain pekerjaan, motivasi, dan motivasi intrinsik dari literatur terdahulu. Pada bab ini juga akan dijelaskan tentang hipotesis penelitian serta kerangka penelitian yang nantinya akan dijadikan acuan pada penelitian.

2.1. Desain Pekerjaan

Menurut McShane & Glinow (2022:120) desain pekerjaan merupakan proses pemberian tugas ke suatu pekerjaan, termasuk saling ketergantungan tugas tersebut dengan pekerjaan lain, mencoba untuk menyeimbangkan efek efisiensi dan motivasi yang berpotensi bersaing ini. Dalam Konopaske, Ivancevich, & Matteson (2023:132) desain pekerjaan mengacu pada manajemen menciptakan pekerjaan dengan menentukan tugas, tugas, dan tanggung jawabnya. Desain pekerjaan mencoba untuk mengidentifikasi kebutuhan paling penting dari karyawan dan organisasi dan untuk menghilangkan hambatan di tempat kerja yang menghambat kebutuhan tersebut dengan harapan pekerjaan yang memenuhi kebutuhan individu yang penting dan berkontribusi pada efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. Menurut Hackman & Oldham (2010, dalam Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014) desain pekerjaan adalah proses perencanaan, menentukan tugas pekerjaan, dan pengaturan kerja. Desain pekerjaan yang baik harus memenuhi persyaratan kinerja organisasi, menawarkan kecocokan yang baik dengan keterampilan dan kebutuhan individu, dan memberikan kesempatan untuk kepuasan kerja.

2.2. Model Karakteristik Desain Pekerjaan

Menurut Hackman dan Oldham (1980, dalam Greenberg, 2014), model karakteristik pekerjaan menggambarkan pekerjaan dalam lima dimensi pekerjaan yaitu:

a. Variasi keterampilan

Variasi keterampilan adalah sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan aktivitas yang berbeda dengan menggunakan keterampilan dan bakat khusus.

b. Identitas tugas

Identitas tugas adalah sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian seluruh bagian pekerjaan yang dapat diidentifikasi.

c. Signifikasi tugas

Signifikasi tugas adalah sejauh mana suatu pekerjaan mempengaruhi kehidupan atau pekerjaan orang lain.

d. Otonomi

Otonomi adalah sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan pekerja dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur untuk melaksanakannya.

e. Umpan balik

Umpan balik adalah sejauh mana melakukan aktivitas kerja menghasilkan informasi langsung dan jelas terhadap kinerja karyawan.

2.3.Desain Kerja Alternatif

Menurut Robbins and Judge (2019:292), adanya pendekatan lain dalam desain kerja alternatif seperti *flexitime*, *job sharing*, dan bekerja dari rumah. Hal ini penting untuk tenaga kerja yang memiliki latar belakang yang beragam dari pasangan berpenghasilan ganda, orang tua tunggal, dan karyawan yang merawat kerabat yang sakit atau lanjut usia.

a. *Flexitime*

Fleksibilitas waktu dapat menjadi manfaat yang menguntungkan dan menarik yang dapat dilakukan organisasi kepada karyawan yang membantu membuat hidup lebih mudah bagi karyawan. Beberapa program *flexitime* memungkinkan karyawan untuk mengumpulkan jam tambahan dan mengubahnya menjadi hari libur. Pengaturan yang fleksibel sebagai salah satu aspek yang sangat penting dari kepuasan kerja mereka. Kelemahan utama fleksibilitas waktu adalah tidak berlaku untuk setiap pekerjaan atau setiap pekerja; misalnya, beberapa penelitian menunjukkan baik karyawan muda yang sehat maupun yang lebih tua, karyawan yang tidak sehat paling diuntungkan dari waktu fleksibel. Tampaknya juga orang yang memiliki keinginan kuat untuk memisahkan pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka kurang cenderung menggunakan waktu fleksibel

b. *Job Sharing*

Job sharing memungkinkan dua atau lebih individu untuk membagi pekerjaan penuh waktu, sebagai contoh satu karyawan mungkin melakukan

pekerjaan dari jam 8:00 sampai siang, mungkin, dan yang lainnya dari jam 1:00 siang. sampai 5:00 sore, atau keduanya bisa bekerja penuh tetapi bergantian hari. Namun job sharing ini tidak diadopsi secara lebih luas dikarenakan kesulitan menemukan mitra yang cocok untuk berbagi pekerjaan dan persepsi historis negatif tentang individu yang berbagi pekerjaan karena tidak sepenuhnya berkomitmen pada mereka. *Job sharing* memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan bakat lebih dari satu individu untuk pekerjaan tertentu dan ini dapat membuka peluang untuk memperoleh pekerja terampil dalam bidangnya

c. Bekerja Dari Rumah

Menurut Suddath (2013, dalam Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014) bekerja dari rumah adalah pekerjaan yang dilakukan di rumah atau di lokasi terpencil melalui penggunaan komputer, tablet, dan koneksi telepon pintar dengan atasan, rekan kerja, dan pelanggan. Menurut Lautsch & Kossek (2010, dalam Robins & Judge, 2019) bekerja dari rumah yang dimana karyawan yang bekerja di luar tempat kerja setidaknya 2 hari seminggu melalui perangkat virtual yang terhubung ke kantor pemberi kerja.

Menurut Gajendran & Harrison (dalam Robins & Judge, 2019) Bekerja dari rumah memiliki beberapa manfaat yakni, berhubungan positif dengan objektif dan atasan menilai kinerja dan kepuasan kerja, mengurangi stres dan niat berpindah. Menurut Porter (2000, dalam Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014) manfaat dari bekerja dari rumah dapat meningkatkan produktivitas, gangguan yang lebih sedikit, kebebasan untuk menjadi bos bagi diri mereka sendiri, dan keuntungan memiliki lebih banyak waktu untuk diri mereka sendiri.

Menurut Porter (2000, dalam Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014) bekerja dari rumah juga memiliki dampak negatif yang dimana pekerja bekerja terlalu banyak sementara kesulitan untuk memisahkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, merasa terisolasi dari rekan kerja dan kurang teridentifikasi dengan tim kerja, dan kesulitan mengelola interupsi dari urusan keluarga sehari-hari. Menurut Perry, Lorinkova, Hunter, Hubbard, & McMahon (2016, dalam Robins & Judge, 2019) Bekerja dari rumah juga memiliki beberapa kelemahan, diantaranya di tempat kerja yang berfokus pada tim saat ini, bekerja dari rumah dapat menyebabkan kemalasan sosial (yaitu, karyawan melalaikan tanggung jawab dalam pengaturan tim), terutama ketika karyawan memiliki banyak tanggung jawab keluarga tetapi rekan satu timnya tidak. Manajer ditempat karyawan bekerja

yang bekerja dari jarak jauh dapat memengaruhi kinerja karyawan secara negatif. Dari sudut pandang karyawan, bekerja dari rumah dapat meningkatkan perasaan terisolasi serta mengurangi kepuasan kerja dan kualitas hubungan rekan kerja.

2.4. Motivasi

Menurut Latham & Pinder (2005, dalam Colquitt, LePine, & Wesson, 2023) motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun diluar karyawan, berhubungan upaya terkait pekerjaan, dan menentukan arah, intensitas, dan ketekunannya. Greenberg (2014:244) mendefinisikan motivasi sebagai rangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku manusia untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Schmidt, Beck, & Gilliespie (2012, dalam McShane & Glinow, 2022) Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan upayanya untuk perilaku sukarela. Arah mengacu pada apa yang difokuskan orang untuk dicapai, dengan kata lain, tujuan atau hasil yang menjadi tujuan mereka mengarahkan usaha mereka. Intensitas adalah jumlah energi fisik, kognitif, dan emosional yang dikeluarkan pada saat tertentu untuk mencapai tugas atau tujuan lainnya. Ketekunan, elemen motivasi ketiga, mengacu pada berapa lama orang mempertahankan usaha mereka saat mereka bergerak menuju tujuan mereka. Singkatnya, karyawan yang termotivasi mengerahkan berbagai tingkat upaya (intensitas), untuk jangka waktu yang bervariasi (keteguhan), menuju berbagai tujuan (arah).

2.5. Teori Motivasi

Menurut Robbins & Judge (2019:255) terdapat lima kontemporer teori motivasi. Disebut “ teori kontemporer” karena mewakili pemikiran terbaru dalam menjelaskan motivasi karyawan.

a. Reinforcement Theory

Menurut Raju & Prabhu (2013:212), teori penguatan menyatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensinya. Teori penguatan mengabaikan keadaan batin seseorang, itu berkonsentrasi pada apa yang terjadi pada seseorang ketika dia mengambil tindakan. Meskipun sebenarnya itu bukan teori motivasi karena tidak memperhatikan apa yang memulai perilaku, itu memberikan alasan yang kuat tentang apa yang mengendalikan perilaku. Penguat seperti gaji dapat memotivasi orang, tetapi itu bukan hanya hubungan stimulus-respons. Teori ini tidak memperhitungkan perasaan, sikap, harapan

dan variabel kognitif lain yang mempengaruhi perilaku. Meskipun penguatan memiliki pengaruh penting pada perilaku, itu tidak bisa menjadi satu-satunya pengaruh untuk mengubah perilaku.

b. Expectancy Theory

Menurut Vancouver & Weinhardt (2014, dalam McShane & Glinow, 2022) berpendapat bahwa teori harapan menawarkan lebih detail dengan memprediksi perilaku yang diarahkan pada tujuan di mana karyawan kemungkinan besar mengarahkan upaya mereka ke arah perilaku tertentu. Upaya kerja diarahkan pada perilaku yang diyakini orang akan menghasilkan hasil yang paling menguntungkan. Ini mengasumsikan bahwa orang adalah pembuat keputusan yang rasional yang memilih target yang paling baik untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Pilihan ini didasarkan pada probabilitas bahwa peristiwa tertentu akan terjadi dan kepuasan yang diharapkan dari peristiwa itu positif atau negatif.

Menurut Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn (2014:109), dalam teori harapan seorang termotivasi sampai tingkat yang dia yakini bahwa (1) usaha akan menghasilkan kinerja yang dapat diterima (harapan), (2) kinerja akan dihargai (instrumentalitas), dan (3) nilai imbalannya sangat positif (valensi). Setiap istilah kunci didefinisikan sebagai berikut:

1. Harapan, probabilitas yang ditetapkan oleh seorang individu bahwa usaha kerja akan diikuti oleh tingkat kinerja tugas tertentu yang dicapai. Harapan akan sama dengan nol jika orang tersebut merasa tidak mungkin mencapai tingkat kinerja yang diberikan, itu akan sama dengan satu jika seseorang yakin 100 persen bahwa kinerja dapat dicapai.
2. Instrumentalitas, probabilitas yang diberikan oleh individu bahwa tingkat kinerja tugas tertentu yang dicapai akan menghasilkan berbagai hasil kerja. Instrumentalitas juga bervariasi dari 0 hingga 1.
3. Valensi, nilai yang dilekatkan individu pada berbagai hasil kerja. Valensi membentuk skala dari -1 (hasil yang sangat tidak diinginkan) hingga +1 (hasil yang sangat diinginkan).

c. *Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan yang dikemukakan oleh Milyavskaya & Werner (2018, dalam McShane & Glinow, 2022) teori peneapan tujuan adalah representasi kognitif dari keadaan akhir yang diinginkan yang ingin dicapai seseorang. Tujuan memotivasi orang dengan mengklarifikasi persepsi peran dan, akibatnya, arah upaya. Sasaran juga memperkuat intensitas dan kegigihan upaya karena memudahkan untuk menilai berapa banyak energi yang diperlukan untuk mencapainya. Namun, potensi tujuan yang memotivasi tergantung pada seberapa baik tujuan tersebut dinyatakan.

Menurut Locke (1990, dalam Colquitt, LePine, & Wesson, 2023) Teori penetapan tujuan memandang tujuan sebagai pendorong utama dari intensitas dan kegigihan upaya. Tujuan didefinisikan sebagai tujuan dari suatu tindakan dan mengacu pada pencapaian standar kemahiran tertentu, dalam batas waktu tertentu. Teori penetapan tujuan berpendapat bahwa menugaskan tujuan yang spesifik dan sulit kepada karyawan akan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tidak menetapkan tujuan, tujuan yang mudah, atau tujuan "melakukan yang terbaik".

d. *Self Efficacy Theory*

Menurut Bandura (2003, dalam Locke, 2009), teori efikasi diri, dirasakan menempati peran penting dalam struktur kausal karena mempengaruhi fungsi manusia tidak hanya secara langsung, tetapi melalui dampaknya pada kelas determinan penting lainnya. Penentu ini termasuk aspirasi tujuan, insentif dan disinsentif yang berakar pada ekspektasi hasil, dan hambatan yang dirasakan dan struktur peluang dalam sistem sosial.

Menurut Raju & Prabhu (2013:211) , terdapat empat cara untuk meningkatkan efikasi diri :

1. Penguasaan Enaktif, mendapatkan pengalaman dengan tugas. Artinya, jika seseorang telah melakukan pekerjaan dengan sukses di masa lalu, dia akan lebih percaya diri untuk melakukan tugas tersebut.
2. Pemodelan pengganti, menjadi percaya diri melakukan tugas dengan melihat tugas dilakukan oleh seseorang dengan keterampilan serupa.

3. Persuasi verbal, dimana seseorang menjadi percaya diri ketika seseorang (seorang pembicara motivasi) mengatakan bahwa dia memiliki keterampilan/kemampuan untuk melakukan tugas tertentu.
4. Gairah, yang mengarah ke keadaan energi yang mendorong seseorang untuk tampil lebih baik.

e. Self Determination Theory

Dalam teori penentuan nasib yang diungkapkan oleh Ryan & Deci (2017, dalam Buchanan & Huczynski, 2019), ketika sebagian dari gaji bergantung pada kinerja, hal itu dapat menurunkan motivasi intrinsik. Skema pembayaran insentif juga menghambat pengambilan risiko dan kreativitas, serta merusak minat terhadap pekerjaan itu sendiri. Imbalan ekstrinsik mungkin membeli kepatuhan, tetapi tidak mendorong komitmen. Membayar untuk kinerja juga menekankan tujuan jangka pendek, dan mendorong perilaku yang memenuhi tujuan tersebut apakah itu praktik terbaik atau tidak. Membayar untuk kinerja membutuhkan pemantauan dan evaluasi yang konstan, yang dapat melemahkan semangat.

2.6. Motivasi Intrinsik

Menurut Schunk, Meece, & Pintrich (2014:276), Motivasi intrinsik mengacu pada motivasi untuk terlibat dalam suatu kegiatan untuk kepentingan itu sendiri. Orang yang termotivasi secara intrinsik mengerjakan tugas karena mereka menganggapnya menyenangkan. Partisipasi tugas adalah hadiahnya sendiri dan tidak bergantung pada hadiah eksplisit atau kendala eksternal lainnya. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik adalah motivasi untuk terlibat dalam suatu kegiatan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Individu yang termotivasi secara ekstrinsik mengerjakan tugas karena mereka percaya bahwa partisipasi akan menghasilkan hasil yang diinginkan seperti hadiah, pujian guru, atau menghindari hukuman.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2004:276), motivasi intrinsik mengacu pada ketika seorang individu tertarik pada pekerjaannya karena perasaan internal positif yang dihasilkan dengan melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. Orang-orang yang termotivasi secara intrinsik didorong untuk bertindak demi kesenangan atau tantangan yang terkait dengan tugas daripada karena imbalan, tekanan, atau permintaan eksternal. Motivasi berasal dari imbalan psikologis yang terkait dengan melakukan tugas dengan

baik yang disukai seseorang. Perbedaan individu ada dalam hal motivasi intrinsik, orang secara intrinsik termotivasi untuk beberapa aktivitas dan bukan yang lain, dan setiap orang tidak termotivasi secara intrinsik oleh tugas yang sama.

2.7. Hipotesis Penelitian

Hasil penelitian dari Ryan & Deci (2000, dalam Rupiotta & Beckman, 2017), membuktikan bahwa perusahaan dapat mencapai motivasi intrinsik yang tinggi dengan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan karyawan akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Menurut Baily (1988, dalam Rupiotta & Beckman, 2017), Bekerja dari rumah meningkatkan intrinsik karyawan atas lokasi kerja dan organisasi tugas pekerjaan. Misalnya, bekerja dari rumah mendukung karyawan untuk bekerja pada jam paling produktif, bahkan di malam hari atau di akhir pekan. Sebaliknya, tinggal di kantor, karyawan perlu menyesuaikan diri dengan jam kerja umum dan istirahat umum, meskipun itu bukan penjadwalan waktu kerja yang mereka sukai. Demikian pula menurut Bloom et al. (2015, dalam Rupiotta & Beckman), bekerja dari rumah mendukung karyawan untuk memutuskan apakah perlu berkomunikasi dengan rekan kerja di tempat kerja atau apakah komunikasi dengan rekan kerja yang mengganggu. Dengan demikian, bekerja dari rumah kesempatan untuk bekerja dalam suasana yang lebih memberikan ketenangan di rumah setiap karyawan membutuhkan ketenangan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Jadi, bekerja dari rumah secara langsung memberikan kontribusi untuk memuaskan kebutuhan karyawan akan otonomi. Oleh karena itu hipotesis yang diambil:

H1 : Bekerja dari rumah berpengaruh signifikan dan positif terhadap upaya kerja karyawan.

Bailey dan Kurland (2002, dalam Rupiotta & Beckman, 2017) berpendapat bahwa keuntungan bekerja dari rumah, khususnya peningkatan otonomi, semakin terasa semakin sering karyawan bekerja dari rumah. Dengan demikian, diharapkan karyawan dengan jam kerja lebih banyak di rumah akan memberikan upaya kerja lebih banyak daripada karyawan yang sangat jarang bekerja di rumah atau selalu tinggal di kantor. Hal ini didukung dari hasil penelitian yang dilakukan Rupiotta & Beckman (2017) menunjukkan bahwa bekerja dari rumah memiliki efek positif langsung pada upaya kerja karyawan.

H2 : Bekerja dari rumah berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi intrinsik

Hasil penelitian dari Bailey dan Kurland (2002, dalam Rupietta & Beckman, 2017) membuktikan bahwa bekerja dari rumah menawarkan karyawan lebih banyak otonomi untuk menjadwalkan dan mengatur tugas pekerjaan mereka daripada bekerja di kantor. Oleh karena itu, model karakteristik pekerjaan pada pengaturan bekerja dari rumah, maka model karakteristik pekerjaan akan memprediksi bahwa bekerja dari rumah meningkatkan motivasi intrinsik. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian Rupietta & Beckman (2017) membuktikan bahwa ada bukti kuat bahwa bekerja dari rumah memiliki dampak positif langsung terhadap motivasi intrinsik.

H3 : Motivasi intrinsik berperan sebagai variabel mediasi antara bekerja dari rumah dan upaya kerja karyawan

Hasil penelitian dari Rupietta & Beckman (2017) menunjukkan motivasi intrinsik sebagai mediasi terpenuhi dengan motivasi intrinsik berhubungan positif dengan upaya kerja dan saat bekerja dari rumah berdampak positif pada motivasi intrinsik. Karyawan yang termotivasi bekerja secara intrinsik yang tinggal di pekerjaan rumah rata-rata sekitar empat jam lebih banyak per minggu daripada karyawan yang kurang termotivasi secara intrinsik yang berkerja di kantor. Selain itu, karyawan yang bekerja termotivasi secara intrinsik yang tinggal di rumah bekerja rata-rata 2 jam 45 menit lebih banyak per minggu daripada karyawan yang kurang termotivasi yang juga bekerja dari rumah. Hasil ini menunjukkan motivasi intrinsik adalah moderator yang kuat dari efek bekerja dari rumah pada upaya kerja karyawan.

2.8. Kerangka Penelitian

