

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Motivasi Kerja

2.1.1. Defenisi Motivasi Kerja

Menurut Usmara (2006), motivasi kerja adalah suatu kumpulan kekuatan tenaga yang berasal baik dari dalam maupun dari luar individu yang memulai sikap dan menetapkan bentuk, arah serta intensitasnya. Kemudian, Hodgetts dan Luthans (2000) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan ke pencapaian tujuan atau insentif. Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas yang ingin dilakukannya (Khan dan Mufti, 2012). Defenisi-defenisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menggambarkan suatu kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bersikap dengan cara tertentu.

2.1.2. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Berdasarkan aktivasi perilaku, motivasi kerja dibagi atas dua yaitu: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Porter, *et al.*, 2003).

1. Motivasi intrinsik adalah sesuatu yang datang dari dalam diri seseorang. Hal-hal yang berkaitan dengan faktor intrinsik, yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan peluang kreatif atau menantang. Motivasi intrinsik dapat

didefenisikan sebagai motivasi untuk melakukan suatu kegiatan untuk mengalami kesenangan dan kepuasan yang melekat dalam kegiatan tersebut. Potensi dan kompetensi seseorang yang dapat memenuhi kebutuhan individu secara otonom akan meningkatkan motivasi intrinsik seseorang (Porter, *et al.*, 2003).

2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor eksternal atau faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik juga disebut sebagai faktor higienis. Faktor eksternal yang dimaksudkan di sini adalah lingkungan perusahaan, yaitu kebijakan organisasi dan administrasi, hubungan *interpersonal*, pengawasan, kondisi kerja, gaji dan tunjangan yang disebut sebagai kompensasi.

2.1.3. Teori-Teori Tentang Motivasi Kerja

Teori harapan adalah teori proses motivasi kerja yang menggambarkan motivasi kerja sebagai fungsi dari persepsi individu tentang lingkungan mereka dan harapan mereka (Ghazanfar, *et al.*, 2011). Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964 seperti yang dikutip oleh Usmara (2006) menjelaskan bahwa seseorang termotivasi untuk berkinerja berdasarkan tiga hal berikut.

1. Pengharapan bahwa suatu kinerja tertentu akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan oleh orang tersebut.
2. Pengharapan bahwa usaha yang dikerahkan akan menghasilkan kinerja yang diinginkan atau akan membuat perilaku yang diinginkan muncul.

3. Pengharapan bahwa perilaku yang diinginkan seseorang pasti mengarah ke berbagai hasil.

Teori pengharapan menjadi kerangka teori yang paling banyak digunakan untuk studi empiris tentang kekhawatiran. Itulah sebabnya model ini dipilih untuk mengukur motivasi kerja karena merupakan representasi paling valid berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Staw 1991 seperti yang dikutip Usmara (2006) teori dua-faktor modern mengatakan bahwa faktor kerja dapat diklasifikasikan berdasarkan: apakah faktor tersebut memberikan kontribusi pada kepuasan dan ketidakpuasan karyawan. Teori ini menekankan bahwa segi-segi pekerjaan yang berbeda mempengaruhi perasaan puas dan tidak puas dari karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi puas dan tidak puasnya karyawan ini dikelompokkan dalam dua pengalaman berikut.

1. Faktor yang mempengaruhi pengalaman yang memuaskan yaitu: pencapaian, penghargaan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab.
2. Faktor yang mempengaruhi pengalaman yang tidak memuaskan yaitu: kondisi kerja yang lebih baik, hubungan interpersonal, supervisi dan kebijaksanaan organisasi.

Menurut Lawryer seperti yang dikutip oleh Usmara (2006) memandang teori motivasi *Path Goal* sebagai berikut.

1. Orang termotivasi untuk melakukan sesuatu yang mereka rasa memiliki keuntungan yang tinggi dengan mengarahkan pada

penghargaan atau reward yang mereka nilai. Seorang karyawan mengatakan ia puas terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari pekerjaannya. Individu yang termotivasi untuk bekerja jika kebutuhan pentingnya terpuaskan.

2. Seseorang termotivasi kerjanya sangat dipengaruhi oleh jumlah penghargaan atau reward yang diterimanya dari pekerjaannya. Tingkat kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh dasar pencapaian penghargaan atau reward. Singkatnya, asumsi dasar teori ini adalah orang melaksanakan pekerjaan dengan baik jika komitmen pada tujuan bisa diperkuat dengan menggunakan penghargaan dalam bentuk uang atau penghargaan konkret lainnya yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan kerja.

2.2. Komitmen Karyawan

2.2.1. Defenisi Komitmen Karyawan

Menurut Steers (1977) pengertian komitmen atau keterikatan di bidang organisasi dapat dibagi dalam dua komponen utama berikut.

1. Keterikatan formal pada suatu organisasi. Komitmen ini tidak disebutkan bahwa individu sangat tertarik atau memiliki perasaan yang positif terhadap organisasi, tetapi disebabkan oleh suatu kewajiban individu mempertahankan keanggotaannya.
2. Keikatan atau komitmen yakni peristiwa di mana individu sangat tertarik pada atau mempunyai ikatan terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya.

Komitmen karyawan pada organisasi adalah sikap karyawan yang menunjukkan adanya keterikatan dirinya dengan organisasi itu (Porter, *et al.*, 2003). Seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi jika ia merasa dirinya bagian dari organisasi tersebut. Sebaliknya, seorang karyawan yang memiliki komitmen yang rendah jika ia tidak merasa bagian dari organisasi itu. Komitmen yang dimiliki seorang karyawan bertumbuh dan berkembang sesuai pengenalan terhadap organisasi, lama bekerja dalam organisasi itu, imbalan yang diterimanya dan partisipasinya dalam organisasi tersebut. Perlakuan yang wajar dalam organisasi dan lingkungan yang harmonis dalam organisasi memungkinkan karyawan memiliki komitmen kerja yang tinggi.

2.2.2. Jenis-Jenis Komitmen Karyawan

Ada dua jenis komitmen karyawan pada organisasi menurut Hugh dan Fieldman (1998), yakni sebagai berikut.

1. Komitmen Sikap atau *Attitudinal Commitment*

Komitmen sikap yang ditunjukkan melalui derajat atau tingkat keterikatan yang relatif dari seseorang atau individu pada organisasinya dan tingkat atau derajat keterlibatan seseorang atau individu dalam organisasinya. Komitmen ini memiliki tiga ciri yaitu:

- 1) Adanya sikap kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Adanya suatu sikap perjuangan untuk keberhasilan organisasi
- 3) Adanya keinginan yang kuat untuk tetap bertahan menjadi anggota tetap organisasi.

2. Komitmen Perilaku atau *Behavior Commitment*

Dalam komitmen ini, karyawan tetap tinggal sebagai anggota organisasi karena investasi aktivitas-aktivitas atau pekerjaan dan perilaku yang terjadi pada masa yang lalu.

Berdasarkan komponen komitmen kerja, Mayer dan Allen (1990) mengidentifikasi tiga jenis komitmen karyawan berikut.

1) Komitmen Afektif atau *Affective Commitment*

Komitmen yang dimiliki seorang karyawan karena adanya ikatan emosional, identifikasi dan keterlibatannya pada organisasi. Karyawan memiliki keinginan atau kemauan bekerja bukan berdasarkan pertimbangan ekonomi melainkan keinginan atau kemauannya sendiri.

2) Komitmen Berkesinambungan atau *Continuance Commitment*

Komitmen terhadap organisasi terkait dengan imbalan yang akan ditanggung karyawan jika ia meninggalkan organisasinya. Karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi untuk tetap bertahan pada pekerjaannya karena ia merasa membutuhkannya atau atas dasar kebutuhan.

3) Komitmen Normatif atau *Normative Commitment*

Komitmen karyawan terhadap organisasi yang berkaitan dengan kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dalam konteks ini, seorang karyawan mengambil keputusan untuk tetap berada dalam organisasi adalah keharusan atau kewajiban moral.

Jenis-jenis komitmen ini tidak mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Setiap karyawan mempunyai jenis komitmennya masing-masing dan kadarnya juga berbeda-beda. Oleh karena itu, setiap karyawan memiliki perilaku dan komitmen yang berbeda-beda pula untuk mempertahankan pekerjaannya.

2.3. Kepuasan Kerja

2.3.1. Defenisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya setiap orang yang bekerja pasti berharap agar memperoleh kepuasan kerja dari tempat ia bekerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Berikut ini ada beberapa defenisi berkaitan dengan kepuasan kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaan dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Robbins (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang pekerja yakini seharusnya pekerja terima. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja atau dari setiap aspek pekerjaan, dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu.

Menurut Staw (1991) menyatakan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara yang diinginkan oleh seseorang dan yang dirasa dapat diterimanya. Semakin besar jumlah yang diinginkan melebihi jumlah yang diterima, ketidakpuasan juga semakin besar. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah suatu fungsi dari hubungan antara apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang dia rasa ditawarkan oleh pekerjaannya (Staw, 1991). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (1998) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari:

1. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri atau *Work Itself*

Seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena pekerjaan yang dilakukannya itu sesuai dengan keinginan, bakat, keterampilan atau kemampuan yang dimiliki oleh pekerja itu sendiri. Seorang karyawan merasa cocok dan nyaman dengan pekerjaan tersebut dan hasilnya selalu memuaskan atau maksimal.

2. Kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh gaji atau *Pay*

Seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena sistem pemberian gaji atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Ia merasa kinerjanya sangat dihargai oleh manajemen organisasi dengan imbalan yang diterimanya.

3. Kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh promosi atau *Promotions*

Seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena penghargaan yang diberikan organisasi terhadap dirinya untuk mempromosikan jabatannya. Ia merasa puas dengan kepercayaan yang diberikan oleh manajemen perusahaan dalam bentuk tanggung jawab yang lebih kepada dirinya yang dilakukan secara adil.

4. Kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh supervisi atau *Supervision*

Seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena cara pengawasan, kepemimpinan dan penghargaan yang diterapkan oleh pihak perusahaan. Seorang karyawan merasa puas karena bentuk atau sistem manajemen yang dirasakan sesuai dengan keinginannya.

5. Kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh rekan kerja atau *Work Group*

Seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena relasi dan interaksinya dengan sesama rekan kerja dalam kelompoknya atau secara menyeluruh. Seorang karyawan merasa puas karena ia dapat bekerja sama dengan karyawan lain untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kondisi kerja atau *Work Condition*

Seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena kondisi kerjanya yang baik, seperti: bersih, tenang, tidak panas dan

keadaan sekitarnya yang menarik membuat karyawan mudah untuk menemukan atau terbawa ke pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini hampir mirip dengan *work group* tetapi ia lebih pada kondisi lingkungannya.

Ward dan Sloane seperti yang dikutip oleh Koesmono (2005) mengatakan kepuasan kerja dalam suatu organisasi dapat diukur berdasarkan beberapa hal.

1. Hubungan dengan rekan kerja
2. Hubungan dengan pimpinan
3. Keahlian pimpinan
4. Lama kerja
5. Kesempatan untuk membuat cara kerja sendiri
6. Prospek karir
7. Gaji yang sesuai dengan beban kerja atau tanggung jawab
8. Jaminan keselamatan kerja
9. Tanggung jawab pada pekerjaan

2.4. Kerangka Penelitian

Motivasi merupakan dorongan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu hal sesuai dengan keinginannya. Jika dihubungkan dengan motivasi kerja, motivasi dilihat sebagai sesuatu atau dorongan dari dalam diri seseorang yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2002). Setiap manusia tentunya memiliki kesamaan bahwa ia selalu mempunyai kebutuhan dan usaha untuk memenuhi kebutuhannya. Perbedaannya hanya terletak pada kuantitas dan kualitas kebutuhannya. Pemenuhan kebutuhan itu juga bergantung pada tingkat kepentingan setiap individu, sehingga ia mau memutuskan mana yang terdahulu

dan mana yang terakhir bagi kelangsungan hidupnya. Namun, ada suatu kepastian bahwa ketika kebutuhannya telah terpenuhi akan ada kepuasan yang dirasakan seseorang. Dalam konteks pekerjaan, seseorang akan mengalami kepuasan kerja jika hasilnya sesuai dengan keinginannya. Penelitian yang dilakukan Koesmono (2005) menyatakan motivasi seseorang untuk mencapai suatu tujuan memiliki kontribusi yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pencapaian yang dapat diraih akibat dari motivasi kerja karyawan akan memberikan suatu hal yang positif bagi seorang karyawan, yaitu kepuasan kerja.

Di dalam penelitian Stringer (2011) yang mengkaji implikasi motivasi dan kepuasan kerja bagi karyawan. Ia menemukan asosiasi positif antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja, sementara itu ada hubungan negatif antara motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja. Menurutnya motivasi mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Implikasi ini mau menunjukkan bahwa kepuasan dan motivasi intrinsik berkorelasi positif dan motivasi ekstrinsik menjadi negatif. Salah satu temuan yang paling menarik adalah sekitar setengah dari para karyawan yang ia teliti menilai bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan yang positif berkaitan dengan gaji dan kepuasan kerja, sedangkan motivasi ekstrinsik berasosiasi secara negatif dengan kepuasan kerja dan tidak terkait dengan kepuasan gaji. Hasil penelitian ini memberikan beberapa dukungan untuk sifat komplementer motivasi intrinsik dan ekstrinsik dan menilai motivasi ekstrinsik dan intrinsik sebagai hal yang amat penting untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Walaupun demikian, ada penekanan yang digarisbawahi oleh Stringer (2011) yakni berkaitan dengan kemampuan karyawan yang otonom untuk menentukan arah ke mana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Dengan

demikian, kemampuan ini akan memberikan peningkatan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka bisa terwujud.

Temuan Koesmono (2005) dan Stringer (2011) bertolak belakang atau memiliki hasil yang berbeda dengan temuan Saleem (2010). Dalam penelitian Saleem (2010) juga menggambarkan tentang hubungan antara dua variabel yakni motivasi kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah hasil dari dua jenis motivasi, yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara variabel dependen yakni kepuasan kerja dan independen yaitu motivasi kerja, tetapi tidak dalam hubungan yang kuat. Menurutnya, ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja, tetapi motivasi kerja dinilai tidak sangat signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ia mengatakan bahwa para karyawan di organisasi telekomunikasi cukup puas dengan pekerjaan mereka. Secara keseluruhan karyawan merasa tenang dan puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki minat terhadap pekerjaan mereka. Lebih dari rata-rata karyawan yang ditelitinya merasa tenang dan puas dengan pekerjaan tanpa harus memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja bagi organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut.

H₁ : Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada sebuah organisasi.

Kepuasan kerja yang dialami seorang karyawan tidak saja hanya diakibatkan oleh motivasi kerja karyawan tetapi juga oleh komitmen organisasional seorang karyawan. Komitmen karyawan adalah salah satu aspek penting dari manajemen sumber daya manusia. Pengertian komitmen tidak lagi sekedar pada bentuk kesediaan karyawan menetap pada organisasi, loyalitas yang tinggi dan kemampuan bertahan di sebuah organisasi dalam waktu yang lama. Komitmen karyawan justru dinilai sebagai suatu kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (Meyer dan Allen, 1990). Hal ini mau menunjukkan bahwa pengertian komitmen karyawan itu sendiri terus berkembang tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap dan loyalitas tetapi adanya keterlibatan secara menyeluruh dan utuh dalam keseluruhan aktivitas organisasi. Kepuasan kerja, akan secara otomatis dialami dan dirasakan oleh karyawan, apabila ada komitmen dalam diri karyawan untuk bekerja.

Dalam penelitian Yousef (2002) yang dilakukan pada puluhan organisasi swasta dan publik di Arab menunjukkan bahwa komitmen karyawan dalam hal ini komitmen afektif dan komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Komitmen berkesinambungan dikatakan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja lebih merefleksikan respon seorang pekerja terhadap pekerjaan atau beberapa aspek dalam pekerjaannya di mana aktivitas harian mungkin akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, maka komitmen karyawan terhadap organisasi bersifat lebih luas, yaitu mencerminkan respon afektif seorang karyawan kepada organisasi secara keseluruhan. Komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi penting bagi karyawan karena komitmen

dapat meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar dari sebuah organisasi. Keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi disebabkan oleh adanya rasa ketidakpuasan yang diperoleh karyawan dalam organisasi atau tidak adanya pemenuhan kebutuhan yang diberikan organisasi terhadap karyawan. Penyebab tidak adanya kepuasan kerja bisa disebabkan oleh adanya penurunan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya. Keinginan karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi dipengaruhi oleh keinginannya untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan dasar, keinginan untuk mengekspresikan diri, mengaktualisasikan kemampuannya dan harapan-harapan mereka untuk memenuhi kepuasan hidupnya. Jika hal-hal ini dapat diberikan organisasi kepada mereka, maka kepuasan kerja karyawan akan terwujud.

Kepuasan kerja dapat menimbulkan komitmen seorang karyawan untuk tetap berkarya pada organisasinya. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Malik *et al* (2010) terhadap Bank Swasta di Pakistan. Hasil penelitiannya menunjukkan komitmen afektif dan komitmen normatif yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan komitmen berkesinambungan tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini mau menyatakan bahwa komitmen karyawan adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi yang tidak hanya sebagai proses berkelanjutan bagi anggota organisasi yang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi, keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan tetapi lebih pada keinginan dari dalam diri dan kewajiban untuk bertahan. Kepuasan kerja bisa membuat karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya dan sebaliknya. Karyawan berusaha mempertahankan dirinya untuk tetap berkarya dalam organisasinya karena ia merasa hal yang dibutuhkannya untuk mencapai

kepuasan, entah itu berupa uang, tunjangan, bonus, komisi, situasi yang dialaminya dan lainnya dapat dipenuhi oleh organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut.

H₂ : Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada sebuah organisasi.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu di atas, maka dapat diuraikan kerangka penelitiannya sebagai berikut.

Gambar 2.1. Model Kerangka Penelitian

