

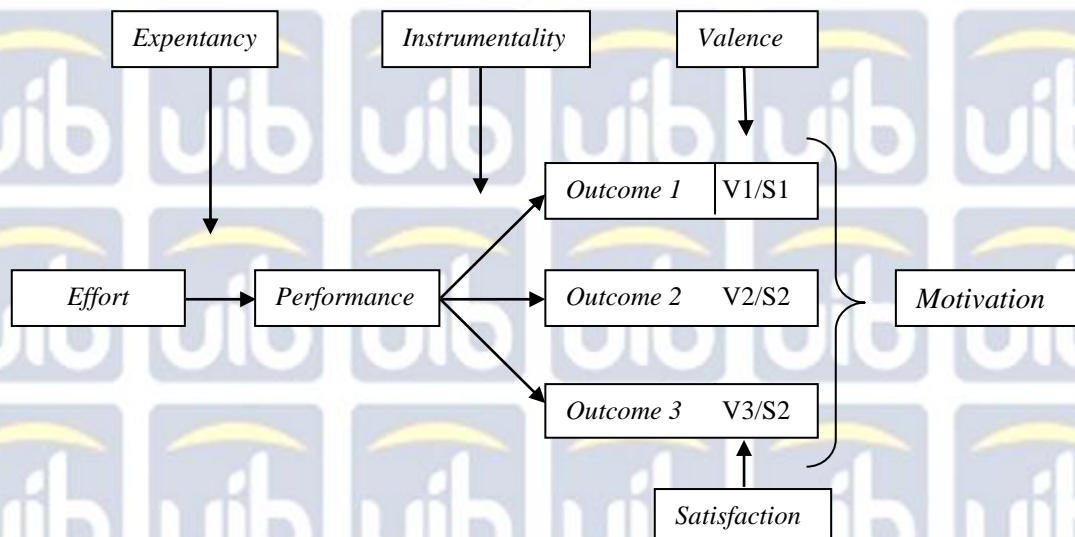
BAB II KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model Penelitian Terdahulu

Zhou (2004) Penelitian ini meneliti bagaimana motivasi, pengalaman kerja, dan pendidikan mempengaruhi kinerja profesional manajemen konstruksi (selanjutnya disebut "CMP'S") dan menguji hubungan antara kepuasan kerja CMP'S dan tingkat kepuasan hasil kerja. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1

Model Peneliti Hubungan *Effort*, *Performance* dan *Satisfaction* terhadap *Motivation*.

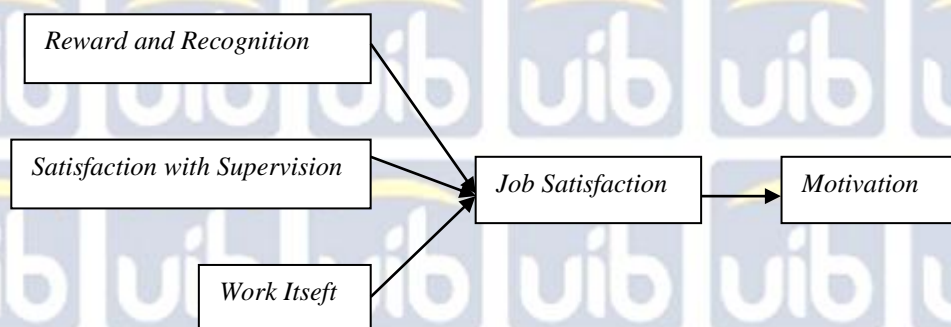


Sumber: Zhou (2004).

Shah *et al.* (2012) Faktor-faktor apa yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja? Bagaimana kita bisa memotivasi karyawan terhadap tugas pekerjaan mereka? Pertanyaan-pertanyaan ini tetap daerah inti kepentingan banyak sarjana dan umat. Alasannya, kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki bantalan yang kuat pada kinerja (Iaffaldano dan Muchinsky, 1985; Van-Knippenberg, 2000). Dalam hal ini, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dampak dari penghargaan dan pengakuan, kepuasan dengan pengawasan dan bekerja sendiri pada kepuasan kerja. Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja juga dieksplorasi dengan bantuan tanggapan yang dikumpulkan dari karyawan yang bekerja di lembaga-lembaga pendidikan publik di daerah Rawalpindi. Model penelitian dapat dilihat pada gambar 2.2.

Gambar 2.2

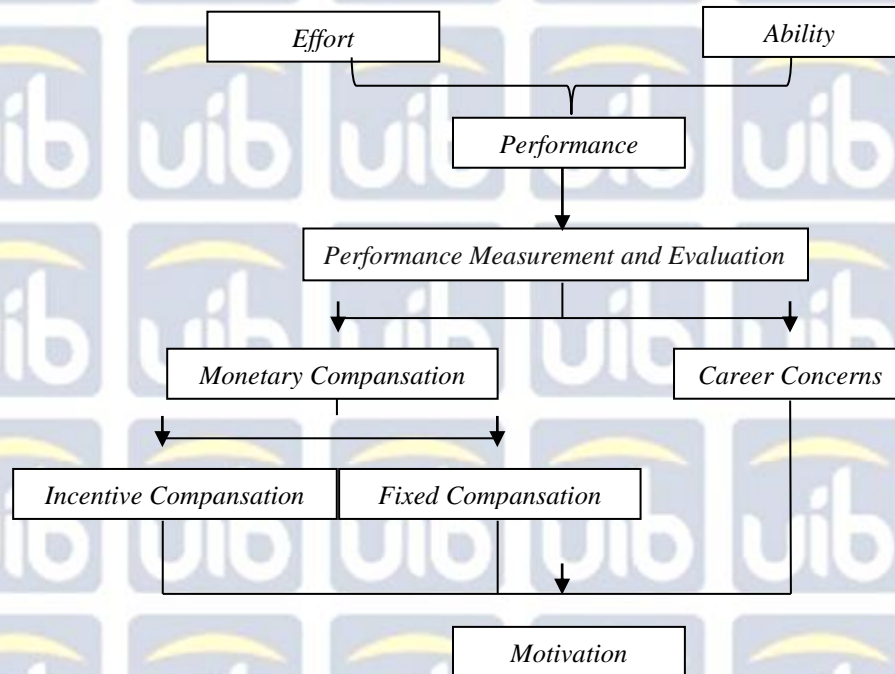
Model Peneliti Hubungan *Reward and Recognition*, *Satisfaction with Supervision* dan *Work Itself* terhadap *Job satisfaction* ke *Motivation*.



Sumber: Shah *et al.* (2012).

Herpen *et al.* (2005). Makalah ini menganalisis secara empiris hubungan antara gaji dan kinerja. Ekonomi dan teori psikologis memprediksi bahwa desain dan implementasi pengukuran kinerja dan sistem kompensasi mempengaruhi motivasi karyawan. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.3.

Gambar 2.3
Model Peneliti Hubungan *Performance*, *Compensation System* terhadap *Motivation*.



Sumber: Herpen *et al.* (2005).

Pratheepkanth (2011) Organisasi semakin menyadari bahwa mereka harus membangun keseimbangan yang adil antara kontribusi karyawan terhadap organisasi dan kontribusi organisasi untuk karyawan. Membangun keseimbangan adalah salah satu alasan utama untuk menghargai karyawan. Organisasi yang mengikuti pendekatan strategis untuk menciptakan keseimbangan ini fokus pada tiga komponen utama *reward system*, yang meliputi, kompensasi, manfaat dan pengakuan. Studi yang telah dilakukan pada topik menunjukkan bahwa masalah yang paling umum dalam organisasi hari ini adalah bahwa mereka kehilangan komponen penting dari *reward*, yang merupakan biaya rendah, tingkat kembalian untuk menyeimbangi *reward system*. Fokus utama dari pengakuan adalah untuk

membuat karyawan merasa dihargai dan dinilai. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.4.

Gambar 2.4

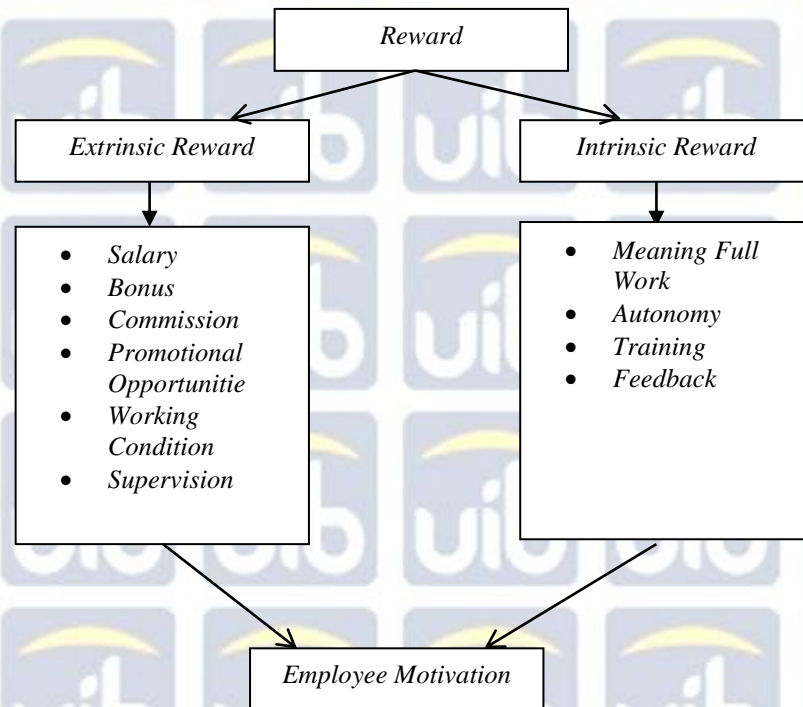
Model Peneliti Hubungan *Reward System* terhadap *Employee Motivation*.



Sumber: Pratheepkanth (2011).

Aamir *et al.* (2012) Tujuan utama dari riset ini adalah untuk membandingkan imbalan ekstrinsik dan intrinsik yang digunakan sebagai faktor motivasi di sektor perbankan dari Arab Saudi. Dengan desain penelitian studi kasus, wawancara terstruktur dilakukan dari delapan puluh (80) karyawan NCB tujuh bercabang di Riyadh, KSA. Tanggapan wawancara dianalisis sesuai dengan *likert technique*. Setelah mendapatkan skor sepuluh (10) faktor reward, teknik korelasi dihitung untuk memeriksa hubungan antara ekstrinsik dan faktor intrinsik dan motivasi karyawan. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.5.

Gambar 2.5
Model Peneliti Hubungan *Reward* terhadap *Employee Motivation*.



Sumber: Aamir *et al.* (2012).

Ghazanfar *et al.* (2011) Studi saat ini menerapkan kerangka teoritis berdasarkan teori harapan meneliti hubungan antara kepuasan dengan kompensasi dan motivasi kerja. Dimensi yaitu tetap membayar, membayar fleksibel, dan *benefits* diperiksa berkaitan dengan kepuasan kompensasi. Motivasi bekerja sebaiknya dipelajari menggunakan usaha dan kinerja dimensi. Penelitian sastra serta survei praktis yang terdiri dari kuesioner yang digunakan untuk mempelajari populasi yang bersangkutan pada karyawan kader departemen manajerial penjualan penyedia layanan selular di Lahore. Model penelitian dapat dilihat pada

Gambar 2.6.

Gambar 2.6

Model Peneliti Hubungan antara *Satisfaction* dengan *Compensation* dan *Motivation*.

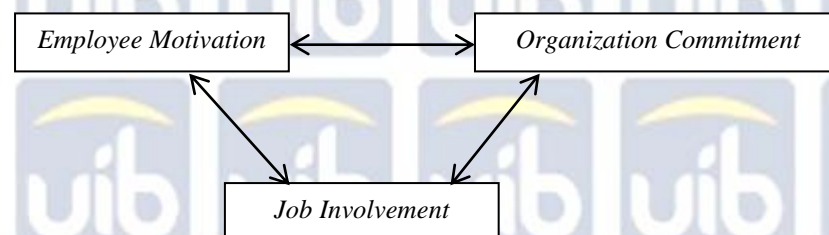


Sumber: Ghazanfar *et al.* (2011).

Mohsan *et al.* (2011) Termotivasi dengan baik dan karyawan berkomitmen dengan tingkat keterlibatan kerja yang dianggap sebagai aset yang paling penting bagi setiap organisasi yang berfungsi sebagai kunci untuk kualitas dan peningkatan produktivitas. Studi penelitian saat ini mencoba untuk menemukan hubungan antara tiga perilaku kerja terkait yang penting karyawan yaitu motivasi, komitmen dan keterlibatan kerja. Penelitian ini dilakukan di sektor perbankan Pakistan. 400 personil perbankan dipilih secara acak dan tanggapan yang dicari dari mereka dengan cara kuesioner. Dari total 400 kuesioner yang dibagikan, 305 diterima kembali dan 285 dianggap sah dan kemudian dianalisis dengan menggunakan SPSS 16. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.7.

Gambar 2.7

Model Peneliti Hubungan *Employee Motivation*, *Organization Commitment* dan *Job involvement*.



Sumber: Mohsan *et al.* (2011).

Mawoli *et al.* (2011) Penelitian ini bertujuan untuk memastikan tingkat staf akademik motivasi, ketidakpuasan dan kinerja di tempat kerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei untuk mengumpulkan data penelitian dari staf akademik Ibrahim Babangida Badamasi University, Lapai, Nigeria. Sebanyak 141 atau 64% dari staf akademik Universitas yang sampel dari populasi 219 staf akademik. Alat statistik deskriptif digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Ojokuku (2013) Universitas Nigeria saat ini mengalami sejumlah tantangan, yaitu kelangkaan akademisi berpengalaman, karena perpindahan dosen ke negara-negara lain di Afrika dan di luar negeri, di mana lingkungan lebih kondusif untuk bekerja dan paket remunerasi yang lebih kompetitif. Serangkaian studi penelitian telah menetapkan bahwa hubungan yang kuat ada antara kepuasan kerja dan motivasi karyawan juga kinerja. Sampel penelitian diambil dari empat perguruan tinggi negeri di selatan barat Nigeria. Data bersumber dengan bantuan kuesioner, sementara persentase dan analisis regresi berganda digunakan untuk analisis data.

Dar *et al.* (2014) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah motivasi dan kinerja dapat berperan baik untuk suatu perusahaan. Penelitian ini mempunyai data yang dikumpulkan dari 200 karyawan bank syariah yang berbeda di Pakistan oleh kuesioner yang dapat diandalkan. Azar dan Shafighi (2013) Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi besar. Motivasi merupakan salah satu instrumen penting dalam mendorong karyawan untuk menghasilkan hasil yang efektif dan efisien dan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dalam penelitian ini, sampel yang

mengandung 70 orang dipilih secara acak menurut tabel morgan antara populasi statistik dari 85 karyawan di Pakistan.

Rizal *et al.* (2014) Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menunjukkan efek kompensasi terhadap motivasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja di lokal Satuan Kerja Aparatur (Lawu) di Manajemen Pendapatan Daerah di Kendari sebanyak 1.394 karyawan. Sampel penelitian adalah 126 karyawan yang dipilih dengan metode random sampling dengan wilayah proporsional.

Herpen *et al.* (2005) Penelitian ini menganalisis hubungan antara gaji dan kinerja terhadap motivasi yang dilakukan di Belanda. Teori ekonomi dan psikologis memprediksi bahwa desain dan pelaksanaan pengukuran kinerja dan sistem kompensasi mempengaruhi motivasi karyawan.

Wahyuni *et al.* (2014) Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Populasi dari penelitian ini terdiri dari 511 guru SMA swasta atas berasal dari seluruh wilayah Surabaya yang sekolah telah terakreditasi A dan ada guru yang sudah disertifikasi juga. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 186 guru bersertifikat yang berasal dari sekolah swasta SMA tersedia di 5 wilayah di Surabaya, yaitu di utara, barat, timur, selatan dan bagian tengah Surabaya. Sampel diambil dengan menggunakan teknik cluster random sampling.

2.2 Definisi Variabel Dependen

Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai kemauan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Menurut Mohsan *et al.*, (2011) motivasi karyawan adalah dipraktekkan secara luas di semua sektor korporasi terlepas dari ukuran mereka menjadi baik besar atau kecil. Sama seperti kebutuhan psikologis bagi setiap individu untuk dihargai atas usahanya, ide yang sama pemikiran kebutuhan penghargaan dan pengakuan untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan dan meningkatkan efisiensi dan keseriusannya terhadap pekerjaan. Saat ini organisasi dari seluruh dunia berusaha untuk memotivasi karyawannya untuk bertahan dan bersaing di lingkungan.

Perusahaan yang dinamis berhasil menempatkan motivasi untuk sumber daya manusia ke dalam tindakan, meningkatkan tingkat efisiensi karyawan, memungkinkan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atas rival dan akhirnya mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Konsep motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti "bergerak". Motivasi adalah apa yang menggerakkan karyawan dari kemalasan ke ketertarikan. Hal ini seperti kemudi kendaraan yang mengarahkan dan membentuk kegiatan karyawan. Motivasi telah didefinisikan sebagai "*drive* atau energi yang memaksa orang untuk bertindak dengan energi dan ketekunan terhadap beberapa tujuan" (Berman, Bowman, West, & Wart, 2010). "Motivasi adalah perilaku yang diarahkan pada tujuan yang melibatkan mengambil tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan atau dihargai hadiah tertentu" (Armstrong, 2006).

Motivasi karyawan di tempat kerja dapat terjadi dalam dua cara. Pertama, motivasi intrinsik adalah orang yang secara intrinsik atau internal termotivasi biasanya tidak perlu penghargaan eksternal seperti gaji atau pujian untuk melakukannya dengan baik dalam pekerjaan. Karyawan yang mempunyai motivasi diri adalah karyawan yang menikmati tugas-tugas yang diberikan atau menikmati tantangan karena telah berhasil menyelesaikan tugas. Kedua, motivasi ekstrinsik adalah orang yang secara eksternal termotivasi, umumnya tidak menikmati tugas tetapi termotivasi untuk tampil baik oleh beberapa jenis hadiah, membayar, promosi atau pujian. Motivasi intrinsik cenderung memiliki efek jangka panjang yang kuat dan karyawan karena melekat pada karyawan dan tidak dipaksakan dari manajemen, adalah bentuk terbaik dari motivasi (Ekerman, 2006).

2.3 Hubungan antara Variabel

2.3.1 Hubungan antara Kinerja dan Motivasi

Menurut Keller (2006), ketika perusahaan mengharapkan yang terbaik dari karyawannya, karyawan tersebut akan memberikan yang terbaik. Di sisi lain, ketika perusahaan mengharapkan sedikit dari karyawannya, karyawan tersebut akan memberikan kinerja yang rendah. Banyak karyawan merasa tidak diakui atau dihargai oleh atasan untuk kerja kerasnya dan pada akhirnya karyawan tersebut kehilangan motivasi. Kurangnya komunikasi dan umpan balik dari atasan menyebabkan karyawan merasa diabaikan dan menghambatnya untuk melakukan yang terbaik dari kemampuannya.

Anyim (2012) motivasi karyawan adalah salah satu strategi manajer mempekerjakan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan yang efektif di antara para

pekerja dalam organisasi. Cokins (2009) telah membahas pentingnya untuk manajer dan karyawan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Jika hanya mengandalkan kinerja yang efektif mungkin belum cukup. Motivasi dalam diri penting untuk mendukung tekad dan ketertarikan karyawan dalam bekerja. Richer *et al.* (2002) telah menetapkan korelasi positif antara kinerja karyawan dan motivasi. Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan pokok dalam diri karyawan agar dapat meningkatkan kinerja seseorang.

Grant (2008) menjelaskan adanya hubungan erat antara kinerja dan motivasi. Kinerja yang baik dan tekun dipercaya dapat meningkatkan motivasi dalam diri untuk lebih baik. Mohsan (2011) Motivasi dan kinerja erat terhubung karena setiap pekerja harus memiliki beberapa tingkat motivasi hanya untuk pergi bekerja di tempat pertama. Banyak orang percaya bahwa karyawan yang paling sangat termotivasi adalah karyawan yang akan mencapai tingkat tertinggi kinerja pekerjaan. Akibatnya, banyak perusahaan besar melatih supervisor dan manajer untuk memotivasi karyawan mereka atau mengembangkan metode yang akan memungkinkan mereka untuk memahami faktor-faktor yang memotivasi karyawan individu.

2.3.2 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Motivasi

Menurut Scheers *et al.* (2014) Kepuasan kerja dan motivasi adalah dua konsep yang agak luas, namun demikian sangat signifikan bagi karyawan individu, perusahaan, dan masyarakat pada umumnya. Bagi individu, kepuasan kerja dan motivasi yang penting sehubungan dengan mengalami penguasaan dan kepuasan. Pada saat yang sama, kepuasan kerja telah terbukti mengurangi absensi

karena karyawan yang biasa saja dengan pekerjaannya lebih sering sakit daripada mereka yang puas dengan pekerjaannya. Studi juga menunjukkan bahwa produktivitas dan profitabilitas mendapatkan langkah-langkah yang baik untuk kepuasan total kerja karyawan.

Didukung oleh Pan (2005), kepuasan kerja merupakan sikap subjektif seseorang, penghakiman dan perasaan terhadap tingkat kepuasan pada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan demikian, ketika kebutuhan yang berhubungan dengan pekerjaan ini kuat dalam diri seseorang, kepuasan dalam menerima kebutuhan tertentu memiliki potensi tinggi untuk memotivasi perilaku. Vermeulen (2003) Sebuah korelasi positif yang signifikan telah ditemukan antara sejauh mana orang termotivasi oleh imbalan keuangan dan tingkat kepuasan dengan pekerjaan. Jika seseorang puas dengan pekerjaannya tentu orang tersebut memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja lebih baik.

Aziri (2011) Motivasi dipercaya adalah untuk mengurangi atau menambah upaya dalam menuju suatu tujuan disamping itu kepuasan kerja berperan penting untuk membangun motivasi yang ada dalam diri seseorang. Keduanya terdapat hubungan yang sangat erat. Jika kepuasan itu ada dalam pekerjaannya, karyawan tersebut pasti memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaannya. Sebuah penelitian empiris dari Singh dan Tiwari (2011) telah menemukan korelasi positif yang kuat antara motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian empiris lain yang dilakukan oleh Nadia dan Shagufta (2011) juga menyimpulkan dengan temuan yang sama. Sampel penelitian yang terdiri dari 80 manajer menengah dari bank yang berbeda di Pakistan telah melaporkan korelasi positif antara motivasi

kerja dan kepuasan kerja. Kedua temuan ini menunjukkan bahwa perubahan nilai kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan pada nilai motivasi.

2.3.3 Hubungan antara Kompensasi dan Motivasi

Menurut Catanzaro (2001) dalam artikelnya kompensasi dan motivasi menggambarkan efek imbalan untuk motivasi karyawan. Imbalan memiliki efek mendalam untuk motivasi karyawan. Peneliti juga membahas beberapa faktor kompensasi yang mencakup faktor intrinsik dan ekstrinsik dan pengaruhnya mungkin lebih motivasi secara rinci juga menekankan bahwa nilai-nilai moneter bukanlah satu-satunya motivator tetapi faktor-faktor non-moneter lebih penting untuk memotivasi karyawan. Gaji di China, membayar jasa, bonus akhir tahun, tunjangan uang tunai, penyediaan perumahan, tunjangan lembur, dan bonus individu adalah faktor yang paling penting untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan (Chiu *et al.*, 2002).

Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi, kinerja dan kepentingan karyawan dalam sebuah organisasi. Jika sistem kompensasi dirancang secara tepat, dapat meningkatkan dan mendukung karyawan untuk berbagai hasil positif dalam bekerja (Milne, 2007). Henderson (2001) Kompensasi adalah ide yang luas yang dapat mencakup apa saja. Seorang karyawan dapat menghargai dan memenuhi keinginan atasan apabila kompensasi sesuai dengan keinginan karyawan.

2.3.4 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Motivasi

Penelitian produktif di bidang hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi telah dilakukan selama beberapa tahun terakhir (Warsi *et al.*,

2009). Warsi *et al.*, (2009) menunjukkan bahwa motivasi kerja adalah sangat positif terkait dengan komitmen organisasi pada sektor swasta karyawan Pakistan. Hasilnya sejalan dengan Tella *et al.*, (2007) dan Doralia *et al.*, (2010) dalam rangka meningkatkan kerja karyawan, motivasi dan kepuasan kerja, pemimpin harus memberi tugas yang menantang dengan tanggung jawab tambahan dan otoritas. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan motivasi karyawan dalam organisasi karena lebih berkomitmen untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan benar.

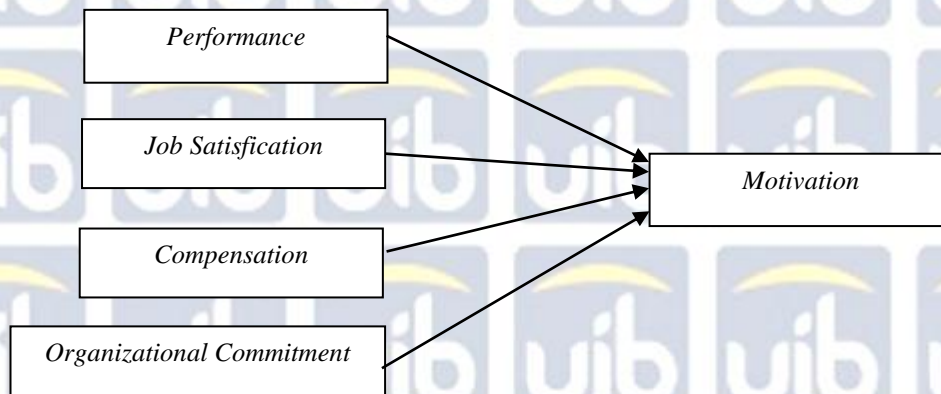
Mohsan (2011) Organisasi komitmen dan motivasi mempunyai pengaruh yang erat. Karyawan yang telah mempunyai komitmen dalam diri akan lebih mempengaruhi motivasi, hasilnya karyawan tersebut dapat bekerja dengan lebih baik dan lebih loyal kepada perusahaan.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan penjelasan diatas, maka model penelitian yang akan diteliti lebih lanjut oleh peneliti ialah model-model penelitian terdahulu yang diadopsi dari Zhou (2004), Mohsan (2011) dan Milne (2007) dimana motivasi sebagai variabel dependen dan kinerja, kepuasan kerja, kompensasi dan komitmen organisasi sebagai variabel independen. Penelitian ini merupakan penelitian baru yang diadopsi dari beberapa penelitian terdahulu, bukan menguji model yang sama dari penelitian terdahulu. Model penelitian dan hipotesis dari penelitian ini dirumuskan pada Gambar 2.8 dibawah ini.

Gambar 2.8

Model Peneliti Hubungan *Performance*, *Job satisfaction*, *Compensation* dan *Organizational Commitment* terhadap *Motivation*.



Sumber : Zhou (2004), Mohsan (2011) dan Milne (2007).

Berdasarkan penjelasan dan model penelitian di atas, maka hipotesis yang ingin diuji dan dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Terdapat pengaruh signifikan positif Kinerja terhadap Motivasi.
- H₂ : Terdapat pengaruh signifikan positif Kepuasan Kerja terhadap Motivasi.
- H₃ : Terdapat pengaruh signifikan positif Kompensasi terhadap Motivasi.
- H₄ : Terdapat pengaruh signifikan positif Komitmen Organisasi terhadap Motivasi.