

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Angelo Kinicki dan Brian K Williams (2009: 4) mendefinisikan Manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan-pekerjaan karyawan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari sumber daya organisasi.

Schermerhorn (2017: 17) mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian proses dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.

Sedangkan menurut Stephen P Robbins dan Mary Coulter (2009: 22), manajemen adalah proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga yang mereka jalankan dapat selesai secara efektif dan efisien.

2.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015: 36), Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses untuk memperoleh, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memenuhi hubungan kerja antar karyawan, kesehatan, keamanan serta keadilan untuk para karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mondy dalam buku berjudul *Human Resource Management* merupakan pemanfaatan individu-individu agar tujuan organisasi dapat tercapai (Mondy, 2008: 4).

Noe *et al.* (2011: 2) mendefinisikan sumber daya manusia adalah kombinasi kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan performa karyawan dalam aktifitas berorganisasi.

Menurut Angelo Kinicki dan Brian K Williams (2009: 276) menjabarkan bahwa *Human Resource Management* meliputi beberapa aktivitas/kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk membuat perencanaan, menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Di sisi lain, John R. Schermerhorn (2010: 269) memiliki pandangan bahwa *Human Resource Management* adalah proses menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kualitas yang tinggi.

2.3 Pengertian Teori Ekspektasi

Jackson *et al.* (2009) dalam buku berjudul *Managing Human Resources* menyatakan bahwa *expectancy theory*/teori ekspektasi merupakan pemilihan perilaku seseorang dan usaha-usaha mereka setelah mempertimbangkan apakah perilaku dan usaha mereka akan memperbaiki kinerjanya serta menimbulkan dampak yang mereka inginkan.

Teori Ekspektasi merupakan kecenderungan untuk bertindak dengan cara-cara tertentu berdasarkan kuatnya harapan individu bahwa tindakan tersebut dapat diikuti dengan *outcome*/hasil yang diberikan dan memiliki daya tarik tersendiri terhadap individu tersebut (Robbins dan Judge, 2013: 259).

Sedangkan menurut Lussier (2009) *expectancy*/ekspektasi mengacu kepada persepsi individu berkaitan dengan kemampuannya (probabilitas) untuk mencapai suatu tujuan. Umumnya, semakin tinggi harapan dari individu, maka besar kesempatan mereka untuk dapat semakin termotivasi.

2.3.1 Pengertian *Employee Expectations*

Menurut Porter dan Steers (1973) dalam Gkorezis dan Kastritsi (2016), ekspektasi karyawan yaitu merupakan hal-hal yang dihadapi oleh karyawan di tempat kerja berkaitan dengan pengalaman positif dan negatif yang akan mereka temukan.

Employee Expectations menurut Schermerhorn (2010) adalah kepercayaan seorang karyawan bahwa bekerja keras akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi dan memuaskan bagi diri mereka sendiri (Schermerhorn, 2010: 356).

Apabila dikaitkan dengan teori dari Vroom (1964) dalam Wanous *et al.* (1992), maka Vroom menjelaskan bahwa ekspektasi karyawan berkaitan dengan aspek *instrumentality*/instrumental yaitu merujuk kepada hasil yang spesifik apabila seseorang memilih bekerja untuk perusahaan tersebut.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Expectations*

Suatu harapan yang dimiliki oleh karyawan saat bekerja di dalam perusahaan cenderung menentukan emosi, sikap dan perilaku mereka. Sebagai contoh, saat harapan karyawan dapat terpenuhi, maka mereka dapat mengalami kepuasan dan komitmen kerja yang tinggi. Apabila ekspektasi karyawan tidak terpenuhi maka karyawan dapat mengalami *reality shock* dan memicu mereka

untuk melakukan reaksi yang tidak diinginkan (Dugoni dan Ilgen, 1981; Porter dan Steers, 1973 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016).

Ekspektasi karyawan terhadap posisi mereka saat ini dapat dipengaruhi oleh pengalaman kerja sebelumnya atau keyakinan mengenai pekerjaan mereka yang seharusnya sehingga dapat menyebabkan harapan yang tidak sesuai (Porter *et al.*, 1975 dalam Hubbart dan Purcell, 2001). Apabila harapan karyawan tidak terpenuhi, maka ketidakpuasan karyawan dapat terjadi sehingga berdampak terhadap komitmen, produktivitas dan kepercayaan yang rendah. Dampak lainnya yaitu terdapat *turnover* yang tinggi dan tingginya angka absen/ketidakhadiran karyawan di dalam perusahaan (Davy *et al.*, 1988 dalam Hubbart dan Purcell, 2001).

2.3.3 Cara untuk Menangani Masalah terkait *Employee Expectations*

Perusahaan harus menghindari janji-janji yang tidak realistis dan berusaha untuk memenuhi janji yang berkaitan dengan psikologis karyawan mereka (Gkorezis dan Kastritsi, 2016). Oleh karena itu, *realistic job preview* atau penjelasan pekerjaan secara realistis merupakan langkah untuk memenuhi harapan karyawan berhubungan dengan pekerjaan mereka dan menghilangkan kemungkinan untuk mengembangkan harapan yang tidak realistis (Premack dan Wanous, 1985; Wanous dan Colella, 1989 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016).

Realistic Job Preview yaitu pemberian informasi yang jelas dan lengkap terhadap karyawan mengenai pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Pada prakteknya, RJP dapat dilaksanakan saat proses rekrutmen sebelum individu menjadi karyawan tetap di dalam perusahaan (Schermerhorn, 2010: 303).

2.4 Emotions

Emosi merupakan perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu. Dengan kata lain, emosi merupakan reaksi terhadap seseorang atau suatu peristiwa yang terjadi. Seseorang menunjukkan emosi mereka saat mengalami hal-hal seperti senang dengan sesuatu, marah kepada seseorang, takut akan sesuatu (Robbins dan Judge, 2013: 132).

Fridja (1986) mendefinisikan bahwa emosi, dalam hal perubahan psikologis, dialami oleh individu dalam kesiapan mereka untuk bertindak sebagai respond terhadap stimuli yang terjadi. Selain itu, Schwarz dan Clore (1983) dalam Ashkanasy *et al.* (2017) memberikan pandangan lebih lanjut yaitu emosi pada dasarnya mewakili perasaan individu agar dapat memberikan sinyal yang menandakan kesiapan untuk melaksanakan tindakan.

Lussier (2008: 208-209) mengemukakan bahwa emosi terbagi menjadi 1 (satu) bagian yaitu *Emotional Labor*. *Emotional Labor* merupakan ekspresi emosi yang terjadi saat menjalani hubungan interpersonal. Oleh karena itu, yang termasuk di dalam kategori *emotional labor* meliputi pemahaman perasaan seperti perbedaan gender dan ekspresi perasaan yang berkaitan secara global.

2.4.1 Affective Events Theory (AET)

AET merupakan sebuah model/teori yang menunjukkan bahwa kejadian di tempat kerja dapat menyebabkan reaksi emosional dari pihak karyawan, yang kemudian mempengaruhi sikap dan perilaku di tempat kerja (Robbins dan Judge, 2013: 144).

Weiss dan Cropanzano (1996) mengemukakan bahwa struktur AET sendiri sebagai hal yang penting seperti diibaratkan dengan struktur lingkungan

sekitar kita. Struktur dimensional dari *job satisfaction* fokus terhadap dimensi dari objek tertentu yaitu *attitudes/perilaku*. Oleh karena itu, teori AET ini memiliki pengaruh yang multidimensional dan menekankan pentingnya struktur pengalaman secara psikologis. Individu dapat merasa marah, frustrasi atau bahagia dan reaksi yang berbeda tersebut memiliki implikasi terhadap perilaku yang berbeda juga.

2.4.2 Pengertian *Work-Related Boredom*

Menurut Merriam-Webster, perusahaan pembuat buku-buku referensi dan kamus dari Amerika Serikat (Schaufeli dan Salanova, 2014 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016), mendeskripsikan kejenuhan kerja sebagai keadaan lelah dan gelisah yang dialami oleh pekerja karena kurangnya minat mereka saat melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Loukidou *et al.* (2009) dalam Gkorezis dan Kastritsi (2016) mendefinisikan kejenuhan dalam bekerja hanya sebagai “pengaruh yang tidak menyenangkan dan tidak bekerja dengan baik (tidak aktif)”.

Definisi jenuh dalam bekerja (Mikulas dan Vodanovich, 1993: 3 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016) yaitu sebagai keadaan tidak menyenangkan disertai dengan ketidakpuasan dari karyawan yang disebabkan oleh situasi kerja yang tidak menentu.

2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work-Related Boredom*

Work-Related Boredom berhubungan dengan berkurangnya motivasi dalam diri seorang karyawan. Perusahaan perlu untuk memberikan perhatian serius terhadap emosi di tempat kerja (Gkorezis dan Kastritsi, 2016). Agar dapat tercapai, perusahaan dapat memberikan dukungan dengan cara menumbuhkan

hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, dan pemimpin di dalam perusahaan (Loukidou *et al.*, 2009 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016).

Selain itu, para ahli menekankan bahwa *coping strategy* merupakan langkah untuk mengurangi kebosanan terkait dengan perancangan pekerjaan yang tidak berulang-ulang dan monoton (Louikidou *et al.*, 2009, Smith, 1981 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016). *Coping strategy* mencerminkan keadaan seorang karyawan terkait dengan persepsi dan partisipasi mereka dalam aktifitas yang berpotensi memiliki tingkat kebosanan yang tinggi sehingga dapat ditemukan solusi untuk mengubah keadaan tersebut, yaitu dengan mengurangi tingkat kebosanan mereka (Hamilton *et al.*, 1984 dalam Game, 2006).

Di sisi lain, perusahaan yang ingin mengurangi tingkat kebosanan karyawan dapat fokus kepada memperbaiki lingkungan sosial dan fisik dari perusahaan (Mael dan Jex, 2015 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016).

2.4.4 Penyebab *Work-Related Boredom*

Menurut artikel dari bisniscoaching.com, rutinitas pekerjaan mengharuskan karyawan untuk selalu dalam kondisi prima dan *mood* yang selalu terjaga. Dari pekerjaan yang dilakukan hampir sama itulah yang membuat karyawan merasa malas dan jenuh. Banyak sekali hal-hal yang dapat menghambat laju karyawan untuk menjalankan kewajiban-kewajiban dalam sebuah pekerjaan. Kejenuhan bekerja diindikasikan dengan faktor seperti malas-malasan dalam bekerja, prestasi kerja menurun, enggan untuk masuk ke kantor dan tidak bersemangat saat berada di kantor. (“Ingat Kewajiban Anda! Hilangkan Rasa Jenuh dalam Bekerja”, 2015).

Work-Related Boredom dapat juga terjadi kepada karyawan yang memiliki tingkat sentralitas kerja yang tinggi sehingga meningkatkan *mood* yang tertekan saat sudah selesai waktu bekerja. Hal ini disebabkan karena kebutuhan-kebutuhan saat bekerja tidak terpenuhi, khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan psikologis karyawan (Hooff dan Hooff, 2016). Oleh karena itu, dibutuhkan emosi- dan pengalaman afektif (seperti sikap) yang bersifat positif sehingga *depressive feelings/depressive moods* tidak dapat terjadi kepada karyawan yang bekerja dengan tingkat sentralitas kerja tinggi (Fredrickson, 2001 dalam Hooff dan Hooff, 2016).

Menurut artikel dari *website* lombokbaratkab.go.id (“Cara Mengatasi Rasa Jenuh di Tempat Kerja”, 2014), jadwal kerja yang terlampau padat dan setiap hari menghadapi jenis pekerjaan yang sama, terkadang cepat membuat pegawai merasa jenuh. Oleh karena itu, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kejenuhan di tempat kerja yaitu :

1. Beban kerja : Karyawan yang bekerja melebihi kapasitas dan jam bekerja berpotensi cepat jenuh karena mereka diharuskan untuk menyelesaikannya dalam waktu yang ditentukan sehingga mereka wajib untuk bekerja lebih keras.
2. Saluran komunikasi tidak lancar : Komunikasi yang tidak lancar menyebabkan pegawai sulit memahami pengarahan dari atasan. Beberapa penyebab terhambatnya komunikasi yaitu perbedaan persepsi dan ketidakmampuan kedua belah pihak menerima informasi karena faktor bahasa.

3. Pemimpin otoriter : Pemimpin yang bertindak tanpa ingin mengetahui perasaan dan ide dari karyawannya menyebabkan mereka (karyawan) tidak betah berada di tempat kerja.
4. Hak dan kewajiban tidak jelas : Hak dan kewajiban yang diberikan oleh pemimpin tidak adil dan proporsional
5. Tidak ada rotasi pekerjaan : Setiap hari karyawan mengerjakan tugas yang sama hingga bertahun-tahun lama-lama akan menjadi jenuh

2.4.5 Cara Mengatasi Rasa Jenuh dalam Bekerja

Masing-masing individu memiliki tingkat kejenuhan yang berbeda. Dilansir dari artikel yang dikutip dari *website* news.okezone.com, terdapat beberapa cara untuk mengatasi rasa jenuh di tempat kerja yaitu:

1. Cari tahu penyebab rasa jenuh : Penyebab rasa jenuh dapat datang dari dalam diri maupun lingkungan sekitar. Jika rasa jenuh berasal dari dalam diri individu, maka mereka dapat membangun sugesti positif terhadap bidang pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Apabila kejenuhan berasal dari faktor lingkungan, seperti rekan kerja atau pemimpin yang tidak kooperatif, maka dapat dijadikan tantangan bagi individu tersebut untuk bekerja dengan maksimal dan memberikan hasil kerja yang baik.
2. Pikirkan hal menyenangkan dari pekerjaan yang ditekuni : Individu mengingat kembali hal-hal yang menyenangkan saat menekuni pekerjaan mereka masing-masing agar semakin termotivasi untuk dapat kembali bekerja.

3. Temukan teman di tempat kerja : Dengan memiliki teman, individu dapat memiliki tempat untuk berkeluh kesah. Kehadiran teman dapat membuat seorang individu dapat melupakan rasa jenuh sejenak terhadap pekerjaan mereka.
4. Tiru teman yang mencintai pekerjaan mereka : Belajar kepada rekan kerja mengenai cara mengatasi beban pekerjaan mereka. Dengan demikian, individu dapat menjadi semakin terinspirasi dan menambah motivasi dari masing-masing individu.
5. Memanfaatkan jatah cuti : *Refreshing* merupakan langkah yang cepat dan tepat dalam menghilangkan rasa jenuh. Oleh karena itu, seorang individu dapat memanfaatkan jatah cuti dari perusahaan agar dapat rileks serta kembali semangat lagi untuk bekerja.
6. Rencanakan masa depan : Saat mengalami masa jenuh, individu dapat merefleksikan kembali apakah tetap bertahan dengan pekerjaannya saat ini atau akan pindah ke pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, rencana masa depan yang jelas dapat menjadi penyemangat/motivasi individu untuk meningkatkan semangat kerja.
7. Ubah suasana kerja : Perubahan suasana ini dapat berubah pengaturan ulang meja kerja dan peralatan di kantor. Selain itu, individu perlu untuk mengakrabkan diri dengan rekan kerjanya. (“Siasati Rasa Jenuh Bekerja dengan 7 Tips Ini”, 2012)

2.5 Motivasi

Motivasi merupakan proses internal yang mengarah pada perilaku untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi mempengaruhi bagaimana dan apa yang memperluas karyawan untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka (Lussier, 2008: 322).

Schermerhon (2010: 350) mengemukakan bahwa istilah motivasi yang digunakan dalam teori manajemen yaitu untuk menggambarkan kekuatan di dalam individu yang memperhitungkan tingkat, arah, dan ketekunan usaha yang dikeluarkan di tempat kerja.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013: 236), motivasi merupakan proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan seseorang terhadap pencapaian tujuan. Berdasarkan pengertian tersebut, Robbins dan Judge mengemukakan bahwa terdapat 3 elemen utama yang mempengaruhi tingkat motivasi seseorang, yaitu *intensity*, *direction* dan *persistence*. *Intensity* menggambarkan seberapa keras seseorang mencoba, *direction* merupakan pengarah yang ditujukan agar memberikan keuntungan bagi organisasi, dan *persistence* mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha yang sudah mereka laksanakan.

2.5.1 *Psychological Empowerment*

Menurut Robbins dan Judge (2013: 108), *psychological empowerment* yaitu kepercayaan karyawan pada tingkat dimana mereka dapat mempengaruhi lingkungan kerja mereka, kompetensi/persaingan didalamnya, arti penting dari pekerjaan dan kemandirian di dalam pekerjaan mereka.

Seibert *et al.* (2011) mendefinisikan *Psychological Empowerment* sebagai bagian dari motivasi yang mencerminkan kontrol diri dari seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan seseorang dan keterlibatan aktif dengan peran pekerjaan seseorang.

Sedangkan Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan *Psychological Empowerment* sebagai *motivational construct* dari 4 kesadaran manusia yaitu *meaning*/pengertian, *competence*/kompetensi, *self determination*/penentuan nasib sendiri dan *impact*/dampak. Bersama-sama, keempat *cognition* ini merefleksikan kondisi individu yang aktif, bukan pasif, dan berorientasi kepada peran dari pekerjaan mereka masing-masing.

2.5.2 *Key Competencies of Employee Motivation and Performance*

Aguinis (2013) dalam buku *Performance Management* mengemukakan bahwa salah satu pendekatan perilaku yang efektif untuk menilai *performance* seorang karyawan yaitu dari segi kompetensi. *Competencies*/kompetensi merupakan kumpulan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan penting yang dapat diukur dalam menentukan bagaimana hasilnya akan tercapai. Terdapat 2 tipe kompetensi, yaitu :

1. *Differentiating competencies* yaitu kompetensi yang memungkinkan seseorang untuk membedakan antara kinerja yang bersifat rata-rata dan diatas rata-rata (Aguinis, 2013: 112).
2. *Threshold competencies* yaitu kompetensi yang diperlukan oleh masing-masing karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar minimum yang telah ditentukan (Aguinis, 2013: 112)

Selain itu, Werner dan DeSimone (2009) mengemukakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan perlu untuk dilakukan berbagai pendekatan secara motivational seperti *goal-setting*, *job redesign* dan *employee participation programs* sebagai langkah-langkah agar dapat meningkatkan rasa kepemilikan dari performa mereka masing-masing sehingga mendorong mereka untuk dapat semakin sukses.

2.5.3 Key Elements of Employee Motivation and Performance

Menurut artikel berjudul “The Six Key Elements of Employee Motivation and Performance” yang dikutip dari *websitewww.hcpro.com*, terdapat 6 (enam) elemen yang mempengaruhi motivasi dan performa dari pekerja yaitu :

1. *Purpose* : penyelarasan tujuan/maksud dari pekerja terhadap kepentingan perusahaan.
2. *Expectations* : apa yang diharapkan oleh masing-masing pekerja sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka
3. *Competence* : kesempatan yang terbuka bagi para pekerja sehingga mereka dapat lebih tertantang, dapat tumbuh, dan dapat mengembangkan kemampuan tanpa mereka dapat merasa frustrasi dengan cepat.
4. *Feedback* : memberikan umpan balik terhadap sesama pekerja maupun ke pemimpin mereka secara spesifik, akurat, objektif dan perlu untuk dilakukan secara berulang-ulang.

5. *Support* : memiliki sikap menghormati satu sama lain merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi *employee motivation* (menurut Jacqueline Coates, MA, praktek administrasi dari Apple Hill Eye Centre di York, Amerika Serikat).

6. *Rewards* : Setelah semua aspek sudah terlaksana, maka langkah terakhir adalah perlu dicaritahu apakah *incentives* yang memiliki pengaruh paling besar sehingga perlu untuk diberikan kepada pekerja, baik berupa *intrinsic* maupun *extrinsic*.

2.5.4 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Menurut Suhardi (2013) motivasi terbagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang. Seseorang yang termotivasi secara intrinsik akan lebih mudah untuk mengambil tindakan dan memotivasi diri mereka sendiri tanpa bantuan dari pihak luar. Sedangkan motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang muncul karena adanya pengaruh dari luar. Motivasi ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang karena adanya pemicu. Pemicu tersebut dapat berupa uang, bonus, insentif dan sebagainya.

Robbins dan Judge (2013: 224) mengemukakan bahwa *intrinsic motivation* merupakan keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena menarik, dapat terlibat, memuaskan atau memiliki tantangan tersendiri bagi individu tersebut. Proses ini lah yang mengubah potensi, dari potensi kreativitas menjadi ide kreatif secara aktual. Sebagai contoh, pemimpin di perusahaan mengambil langkah untuk *enrich*/memperkaya pekerjaan dari karyawannya sehingga

pekerjaan tersebut menjadi lebih menantang serta berikan pengakuan dan umpan balik kepada karyawan. (Dessler, 2017: 424)

Sementara *extrinsic motivation* merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang yang menentukan perilaku seseorang. Herzberg dalam Robbins dan Judge (2013: 239) mencirikan kondisi-kondisi ekstrinsik seperti gaji, peraturan perusahaan, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan sesama pekerja dan keamanan kerja sebagai *motivation-hygiene factors*.

2.6 Definisi Variabel

2.6.1 *Intrinsic Motivation*

Intrinsic Motivation didefinisikan sebagai keinginan untuk melakukan suatu aktifitas untuk kepuasan inherennya. Bila secara intrinsik termotivasi, maka seseorang akan tergerak untuk bertindak demi kesenangan ataupun tantangan yang akan mereka hadapi daripada karena hal-hal eksternal seperti penghargaan, tekanan. (Ryan dan Deci, 2000: 56 dalam Oudeyer dan Kaplan, 2007).

Deci (1971) dalam Jovanovic dan Matejevic (2014) memberikan contoh perilaku motivasi intrinsik yaitu individu yang terlibat demi kepentingan mereka sendiri. Dengan kata lain, untuk kesenangan dan kepuasan saat mereka menjalankannya.

Intrinsic Motivation adalah motivasi yang digerakkan oleh kenikmatan, nikmat atau kesenangan pribadi. Pengertian menurut Lai (2016) ini diperkuat dengan statement “*intrinsic motivation energizes and sustains activities through the spontaneous satisfactions inherent in effective volitional action*”.

2.6.2 Employee Expectation

Pengertian *Employee Expectation* seperti yang dikemukakan oleh Porter *et al.* (1975) dalam Hubbart dan Purcell (2001) yaitu kepercayaan individu terhadap suatu hal yang mengarah kepada apa saja yang berada di lingkungan sekitar individu tersebut, dan memiliki fungsi sebagai peta visual dari organisasi.

Irving dan Montes (2009) mengemukakan bahwa ketika kebutuhan individu secara substansial tidak dapat terpenuhi, maka kecenderungan mereka untuk menarik diri dari organisasi tersebut meningkat. Lebih lanjut, organisasi dapat meminimalkan reaksi negatif tersebut dengan menciptakan harapan yang tidak realistis terhadap masing-masing individu namun memberikan pengalaman sehingga harapan tersebut dapat terpenuhi atau dapat melampaui harapan tersebut.

Ekspektasi yang tercapai juga menjadi variabel psikologis utama di dalam penelitian. Dari keempat aspek *met expectations* yang dikemukakan oleh Porter dan Steers dalam Wanous *et al.* (1992), aspek ketiga membahas mengenai pengertian spesifik dari *met expectations*. Dalam hal ini, perbedaan dinilai sebagai harapan awal individu dan keyakinan berikutnya setelah memasuki sebuah organisasi, dan mereka mengalaminya saat sebagai pekerja penuh waktu/*full-time*.

2.6.3 Work-Related Boredom

Work-Related Boredom dikarakteristikan sebagai kurang minat dan kesulitan dalam berkonsentrasi sehingga dapat didefinisikan sebagai sifat negatif (seperti tidak menyenangkan/*unpleasant*, tidak memuaskan/*dissatisfying*) dan dapat menimbulkan aktifitas yang berhubungan dengan emosi, yang menyiratkan bahwa aktifitas (seperti tugas kerja) memperoleh nilai intrinsik yang negatif

(Fisher, 1993; Mikulas & Vodanovich, 1993; Pekrun et al., 2010 dalam Hooff dan Hooff, 2014).

Kebosanan di tempat kerja juga telah terbukti berkaitan dengan berbagai karakteristik situasi kerja seperti monoton, terlalu sedikit pekerjaan, pengulangan, dan kurangnya keterampilan, walaupun sejauh ini sebagian besar penelitian berfokus pada tugas/pekerjaan. Aspek ini diidentifikasi sebagai penyebab utama bosan dalam bekerja (Davies, 1926; Fisher, 1993; Loukidou et al., 2009; Smith, 1981 dalam Hooff dan Hooff, 2016).

2.7 Hubungan Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh *Employee Expectations* terhadap *Intrinsic Motivation*

Pada studi-studi sebelumnya, *employee expectations* berhubungan erat dengan berbagai hasil kerja karyawan seperti *job involvement*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *distress* dan *turnover intentions* (Ashforth dan Saks, 2000; Buckley et al., 1998; Major et al., 1995; Meng et al., 2014; Nelson dan Sutton, 1991; Turnley dan Feldman, 2000; Wanous et al., 1992 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016). Di dalam konteks ini, ekspektasi yang tercapai lebih memungkinkan untuk mengalami motivasi saat bekerja (Wanous et al., 1992).

Motivasi intrinsik adalah kunci untuk hasil utama seperti komitmen organisasi, performa kerja, *turnover intention* dan kreativitas (Galletta et al., 2011; Kuvaas dan Dysvik, 2009; Lawler dan Hall, 1970; Moon, 2000; Zhang dan Bartol, 2010 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016). Oleh karena itu, motivasi intrinsik melibatkan keinginan individu untuk melakukan usaha pada sebuah tugas tanpa adanya paksaan oleh faktor eksternal dan terlibat di dalamnya untuk kesenangan

dan kepuasan yang berasal dari melaksanakan tugas mereka (Deci, 1975; Deci dan Ryan, 1985 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016).

Oleh karena itu, para ahli mengemukakan bahwa karyawan yang percaya bahwa ekspektasi/harapan mereka mengenai pekerjaan telah terpenuhi, maka mereka akan menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi. Sedangkan, bagi karyawan yang merasa bahwa harapan mereka belum terpenuhi cenderung untuk menunjukkan tingkat motivasi intrinsik yang rendah (Gkorezis dan Kastritsi, 2016: 102).

2.7.2 Pengaruh *Employee Expectations* terhadap *Work-Related Boredom*

Emosi yang terjadi di dalam tempat kerja mendapatkan perhatian tersendiri di dalam literatur organisasi (Ashkanasy *et al.*, 2000; Bono *et al.*, 2007; Fisher dan Ashkanasy, 2000 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016). Di dalam uraian ini, bagaimana cara untuk mengatasi emosi adalah hal yang penting, meski relatif dapat terbengkalai, yaitu berupa kebosanan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat memberikan pemahaman emosi yang dapat mudah dipahami di tempat kerja (Loikudou *et al.*, 2009 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016).

Berdasarkan penjabaran diatas, apabila *employee expectations* tidak dapat terpenuhi maka individu cenderung untuk menunjukkan emosi negatif mereka seperti kebosanan dalam bekerja (Fox dan Spector, 2006 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016). Selain itu, kebosanan terkait pekerjaan cenderung berasal dari lingkungan kerja yang tidak menantang dan menyenangkan (Loikudou *et al.*, 2009 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016). Apabila dikaitkan dengan pengertian *met expectations* dari Porter dan Steers (1973), Mael dan Jex (2015) dalam Gkorezis

dan Kastritsi (2016) mengusulkan bahwa ekspektasi karyawan yang tidak realistis dan tinggi dapat menyebabkan peningkatan tingkat kebosanan terkait pekerjaan.

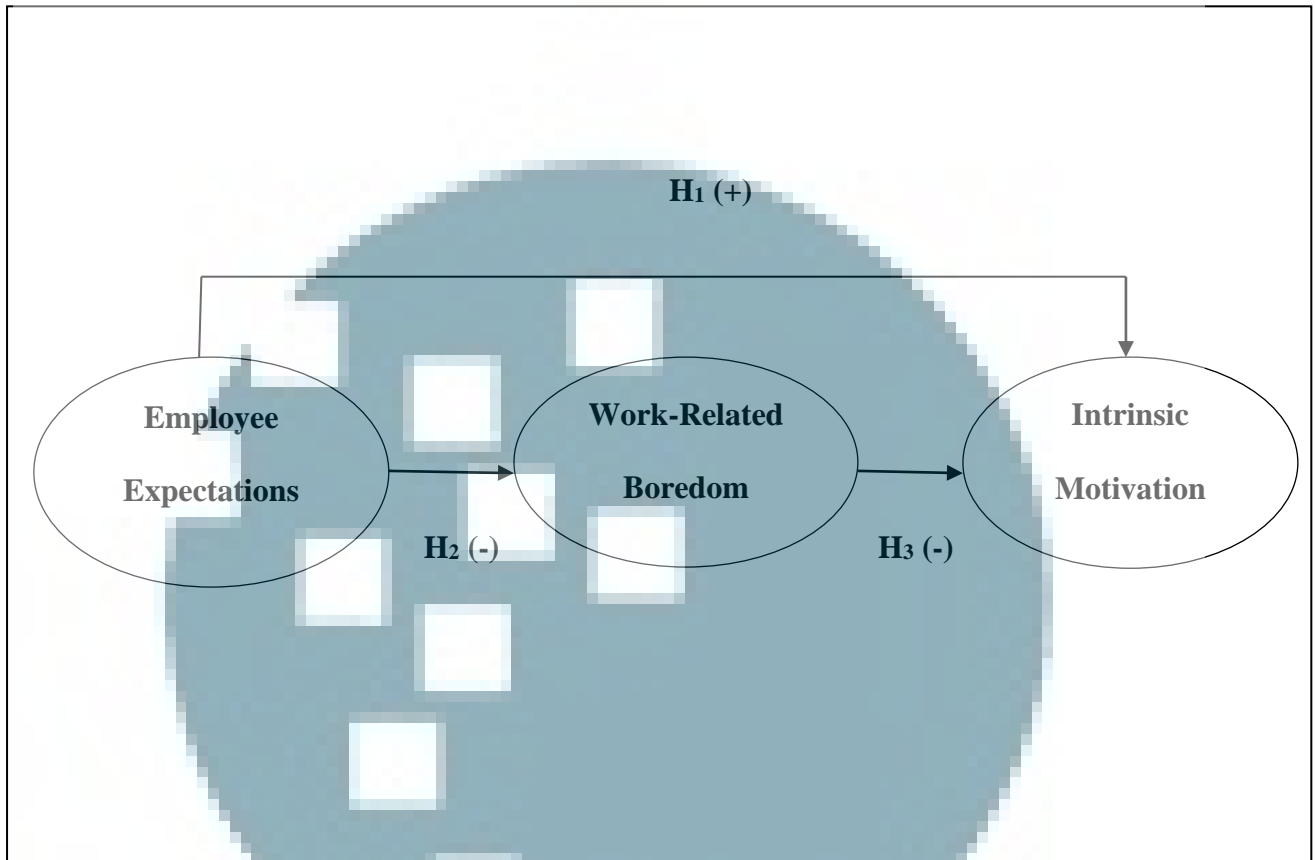
Oleh karena itu, Gkorezis dan Kastritsi (2016) memiliki kesimpulan bahwa berkaitan dengan argumen teoritis dan empiris yang telah dijabarkan, *met expectations*/ekspektasi karyawan yang telah terpenuhi dapat meredakan emosi karyawan yang negatif sementara harapan yang tidak terpenuhi dapat memicu kebosanan dalam bekerja.

2.7.3 Pengaruh *Work-Related Boredom* terhadap *Intrinsic Motivation*

Para peneliti telah mengilustrasikan pentingnya *emotional experiences* dalam membina motivasi intrinsik karyawan. Demikian juga dengan pertanyaan Deci dan Ryan (1985) dalam Gkorezis dan Kastritsi (2016) yang mengemukakan bahwa emosi termasuk kenikmatan dan ketertarikan adalah komponen kunci dari motivasi intrinsik. Atas dasar ini, penelitian ini menunjukkan bahwa keadaan emosional negatif, yaitu kebosanan dalam bekerja, juga dapat mengurangi motivasi intrinsik karyawan.

Motivasi intrinsik menyangkut kesenangan dan minat yang berasal dari aktifitas yang mereka jalankan sehari-hari. (Deci dan Ryan, 1985 dalam Gkorezis dan Kastritsi, 2016). Dengan demikian, dapat diusulkan bahwa bosan dalam bekerja, yang menunjukkan emosi kerja yang tidak menyenangkan, akan menghasilkan *values* intrinsik yang negatif (van Hooff dan van Hooft, 2014) dan oleh karena itu akan mengurangi motivasi intrinsik karyawan (Gkorezis dan Kastritsi, 2016).

2.8 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Diadaptasi dari *Employee Expectations and Intrinsic Motivation: Work-Related Boredom as a Mediator* oleh Gkorezis dan Kastritsi (2016)

2.8.1 Hipotesa Penelitian

H1: *Employee Expectations* berpengaruh positif terhadap *Intrinsic Motivation*.

H2: *Employee Expectations* berpengaruh negatif terhadap *Work-Related Boredom*.

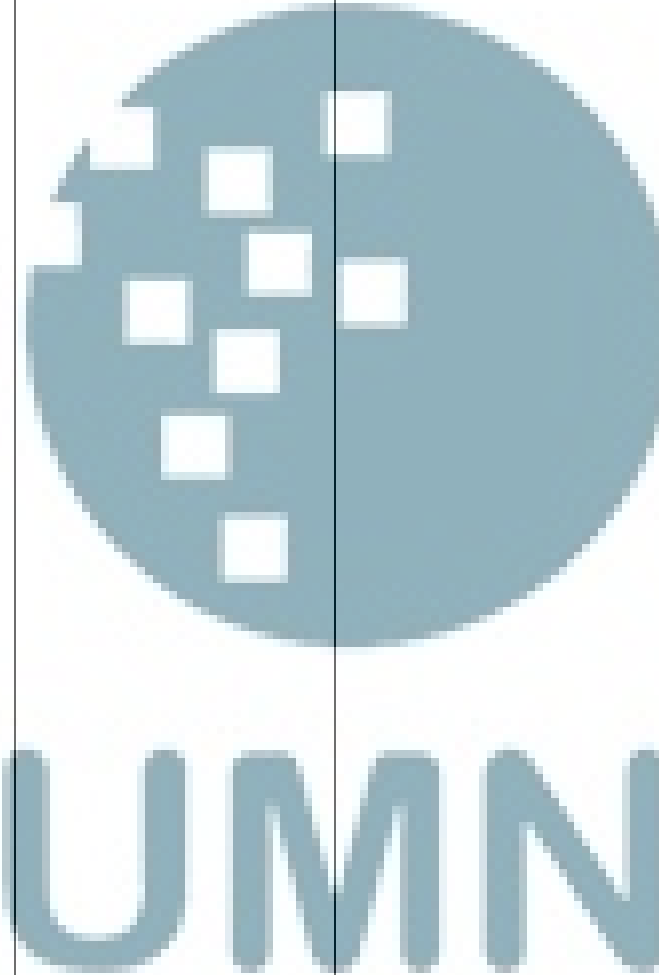
H3: *Work-Related Boredom* berpengaruh negatif terhadap *Intrinsic Motivation*.

2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

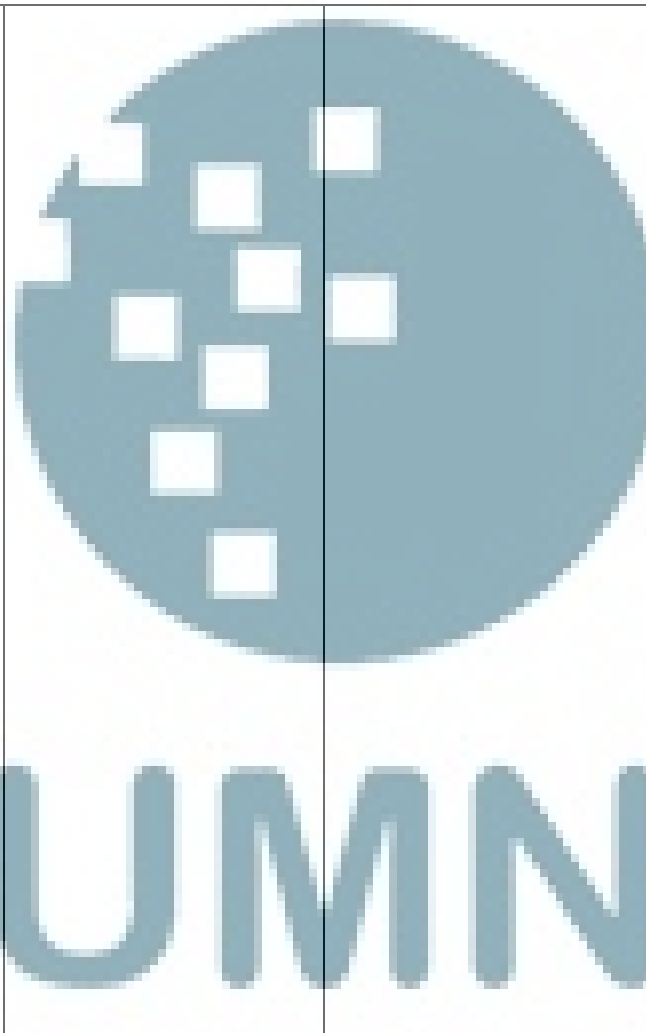
NO	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Hasil
1.	Panagiotis Gkorezis & Aikaterini Kastritsi	Emerald Group Publishing Limited (2016)	<i>Employee Expectations and Intrinsic Motivation: Work-Related Boredom as a Mediator</i>	1. Adanya hubungan antara ekspektasi pekerja baru tentang aspek kerja intrinsik dan pentingnya nilai ini. 2. Memberikan pemahaman yang lebih baik tentang mekanisme yang

				<p>mendasari hubungan dengan <i>work-related boredom</i>. Sebagai hasilnya, temuan ini memberikan wawasan baru mengenai mekanisme penjelasan hubungan ini.</p>
2..	Ashkanasky <i>et al.</i>	Emerald Group Publishing Limited (2017)	<i>Emotions and Emotional Regulation in HRM: A Multi-Level Perspective</i>	<p>1. HRM dapat dikonseptualisasikan dari fokus pada fungsional dan isu-isu strategis menjadi</p>

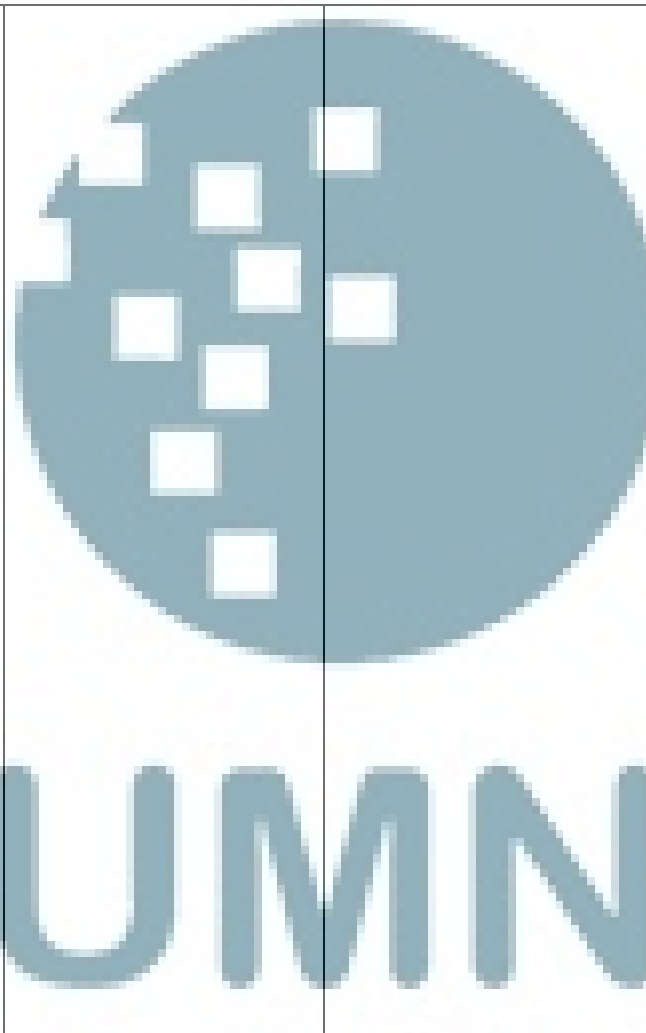
			<p>fokus pada isu/masalah individu dan organisasi.</p> <p>2. Dapat mencapai pemahaman yang lebih baik mengenai peran emosi dalam HRM (<i>framework</i> dari Ashkanasky).</p> <p>3. Interaksi HRM dan sisi emosi memiliki hubungan timbal balik. Selain itu, kebijakan dan</p>
--	--	---	---

				<p>prosedur HRM merupakan komponen penting dari lingkungan organisasi dan menjadi sumber dari “<i>Affective Events</i>”</p>
3.	<p>Pierre-Yves Oudeyer dan Frederic Kaplan</p>		<p>How can We Define Intrinsic Motivation?</p>	<p>Adanya pendekatan yang penting seperti motivasi intrinsik berbasis kompetensi, yang penuh dengan kompetensi</p>
4.	<p>Dragana</p>	<p>ScienceDirect.com</p>	<p><i>Relationship</i></p>	<p>Tujuan untuk</p>

	Jovanovic dan Marina Matejevic		<i>Between Rewards and Intrinsic Motivation for Learning – Researches Review</i>	mempromosikan jenis motivasi, baik itu ekstrinsik maupun intrinsik ataupun keduanya, bergantung kepada kepribadian, sifat dan keadaan dimana seseorang melakukan aktifitas pada waktu-waktu tertentu.
5.	Nancy Hubbard dan John Purcell		<i>Managing Employee Expectations during Acquisitions</i>	1. Dalam hal model employee expectations yang

			<p>muncul di dalam akuisisi, penelitian</p> <p>4menunjukkan bahwa ekspektasi ini bervariasi selama proses akuisisi</p> <p>2. Isu-isu seperti kepercayaan informasi, fairness of action, konsistensi tindakan dan logika dalam bertindak (perilaku) menunjukkan peran</p>
--	--	---	--

				<p>yang lebih besar.</p> <p>Sedangkan komunikasi, kepercayaan dan kredibilitas manajemen merupakan hasil akhirnya.</p>
6.	<p>P. Gregory Irving dan Samantha D. Montes</p>	<p>The British Psychological Society, www.bpsjournal.co.uk</p>	<p><i>Met Expectations: The Effects of Expected and Delivered Inducements on Employee Satisfaction</i></p>	<p>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik organisasi yang ditunjukkan saat ini tidak optimal dan perlu pengembangan</p>

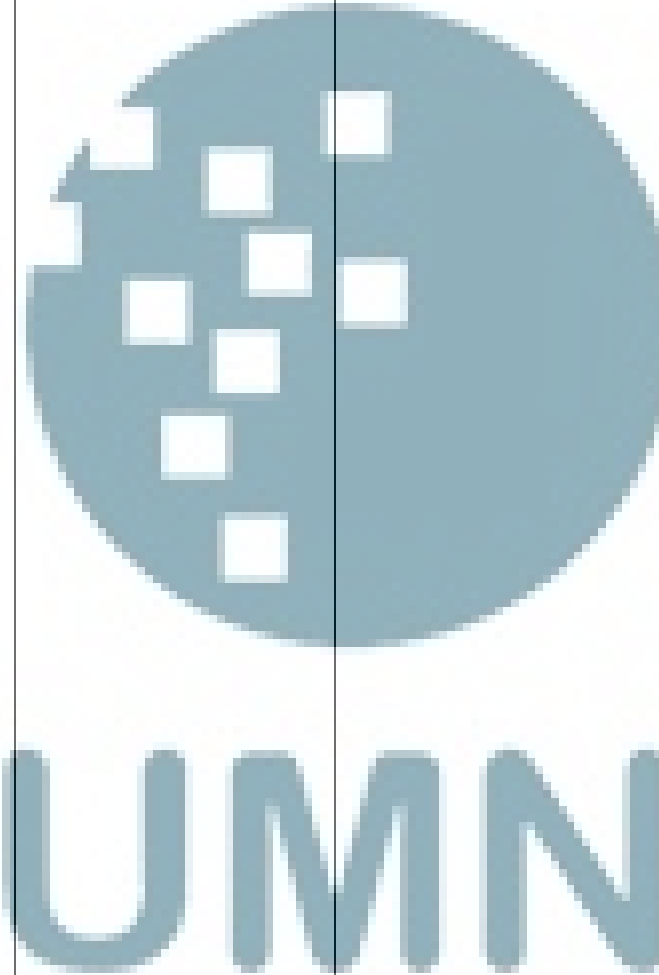
			<p>lebih lanjut</p> <p>2. Organisasi perlu untuk memperhatikan harapan/ekspektasi yang mereka ciptakan. Strategi untuk menciptakan ekspektasi yang rendah kemudian melampauinya mungkin hanya bekerja untuk jenis bujukan tertentu (seperti dukungan),</p>
--	--	---	--

				namun upaya ini sangat memungkinkan memiliki efek yang tidak diinginkan (reaksi negatif)
7.	Wanous <i>et al.</i>	American Psychological Association	<i>The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis</i>	Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa RJP (<i>Realistic Job Preview</i>) memiliki efek yang jauh lebih sedikit kepada <i>job satisfaction</i> daripada

				<i>met expectations.</i>
8.	Madelon L. M. van Hooff dan Edwin A. J. van Hooft	American Psychological Association	<i>Boredom at Work: Proximal and Distal Consequences of Affecting Work- Related Boredom</i>	1. Sifat khusus antara perasaan dan perilaku bosan sangat berharga karena perilaku bosan dapat menjelaskan mengapa perasaan bosan bisa berakibat negatif. 2. Peneliti menemukan bahwa hubungan <i>work- related boredom</i> dengan <i>distress</i> dan

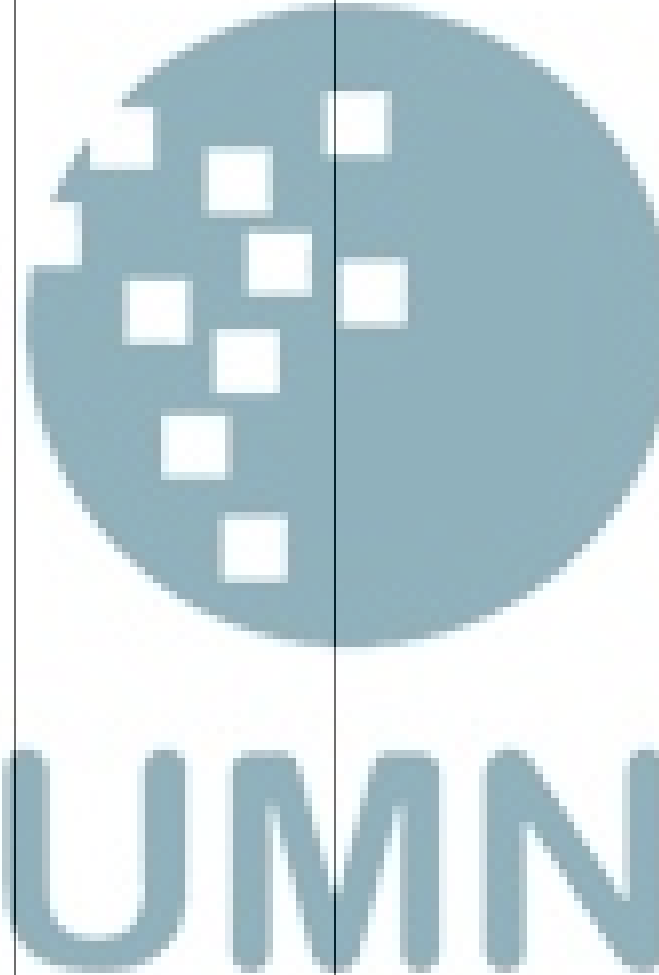
			<p><i>depressive complaints</i></p> <p>sebenarnya dimediasi oleh perilaku bosan.</p> <p>3. Peneliti menemukan bahwa work-related boredom terhadap perilaku bosan memiliki pengaruh negatif apabila individu memiliki semangat untuk tertantang saat melaksanakan pekerjaannya.</p>
--	--	---	--

9.	Madelon L. M. van Hooff dan Edwin A. J. van Hooft	Taylor & Francis Online	<i>Work-Related Boredom and Depressed Mood from a Daily Perspective: The Moderating Roles of Work Centrality and Need Satisfaction</i>	<p>1. Dari segi interpersonal, peneliti mengungkapkan bahwa karyawan yang bekerja dengan tingkat sentralitas kerja yang tinggi, maka <i>work-related boredom</i> benar-benar terkait dengan peningkatan <i>mood</i> yang tertekan saat sudah selesai bekerja. Dan, secara tidak</p>
----	---	-------------------------	--	---

			<p>langsung, pada malam hari saat berada di rumah (intrapersonal).</p> <p>2. Dari segi intrapersonal, <i>work-related boredom</i> berhubungan dengan peningkatan <i>mood</i> tertekan bagi karyawan saat malamnya berada di rumah. Hal ini disebabkan karena</p>
--	--	---	--

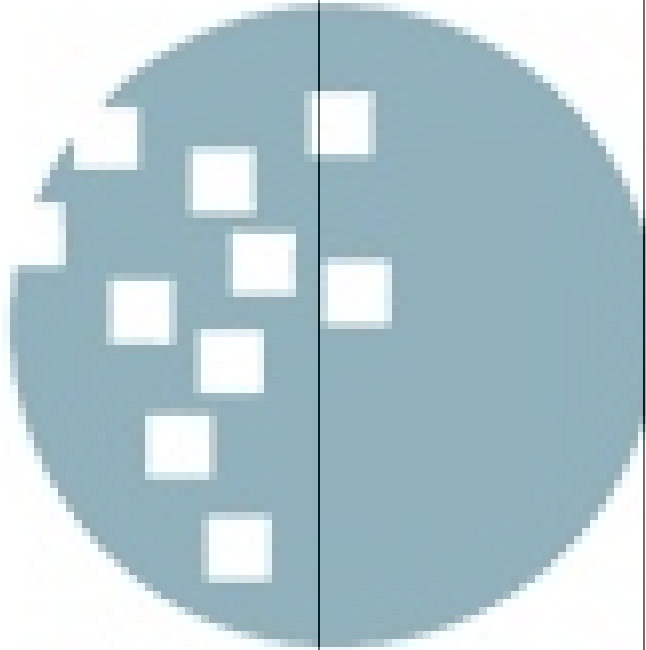
				<p>setelah bekerja, kebutuhan-kebutuhan psikologis mereka tidak terpenuhi.</p>
10.	<p>Kenneth W. Calhoun (Institutional Archive of the Naval Postgraduate School)</p> <p>Thomas dan Betty A. Velthouse</p>	<p><i>Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation</i></p>		<p>Penilaian terhadap tugas sangat terkait dengan kepuasan dan stres kerja serta secara sederhana berhubungan dengan kinerja (contohnya yaitu dinilai oleh pemimpin). Lebih lanjut, penilaian</p>

				terhadap tugas memiliki keterkaitan erat dalam hubungan antara gaya interpretasi serta kepuasan kerja dan stres kerja.
11.	Scott E. Seibert, Gang Wang dan Stephen H. Courtright	Researchgate.com	<i>Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review</i>	1. Variabel <i>Human Capital</i> seperti usia, pendidikan dan kepemilikan menunjukkan hubungan positif dengan <i>psychological</i>

			<p><i>empowerment.</i></p> <p>2. <i>Psychological empowerment</i> sangat terkait dengan perilaku karyawan seperti <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment.</i></p> <p>3. Pemberdayaan secara berkelompok (<i>team</i>) memiliki efek yang positif terhadap kinerja <i>team.</i></p>
--	--	---	--

12.	R. R. Hirschfeld dan H. S. Feild	Journal of Organizational Behavior	<i>Work Centrality and Work Alienation : Distinct Aspects of a General Commitment to Work</i>	<p>1. Tingkat keterlibatan seorang karyawan dalam dunia kerja berpengaruh dengan peran dari pekerjaan mereka masing-masing (menggambarkan sejauh mana mereka memiliki komitmen dalam bekerja).</p> <p>2. Sentralitas dalam bekerja hampir</p>
-----	----------------------------------	------------------------------------	---	---

				dipastikan dapat terkait dengan <i>values</i> dan identitas diri seorang karyawan
13.	William H. Turnley dan Daniel C. Feldman	Journal of Organizational Behavior	<i>Re-examining the effects of psychological contract violations : unmet expectations and job dissatisfaction as mediators</i>	1. Pelanggaran terhadap <i>psychological contract</i> sangat berhubungan dengan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja. 2. Harapan yang tidak terpenuhi dapat

			menengahi (mediasi) hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis. Selain itu, perilaku karyawan dan ketidakpuasan dalam bekerja juga dapat sebagai mediator.
--	--	--	--

UMN