

## BAB II

### TINJAUAN TEORITIS

#### 2.1 Teori Moril Kerja

Menurut **Eugene J. Benge (1986:9)**, moril adalah suatu yang bersifat emosional yang terdiri dari energi penerimaan terhadap kepemimpinan dan kesediaan untuk bekerja sama diantara anggota-anggota dalam suatu kelompok.

*Morale is an emotional attribute. It provides energy acceptance of leadership and cooperation among members a group.*

**Benge (1986)** juga menjelaskan moril kerja dapat diartikan sebagai sejumlah kepuasan yang dirasakan oleh pekerja terhadap pekerjaannya, rekan kerjanya, atasan dan organisasi tempatnya bekerja, sehingga bisa mendorong untuk bekerja lebih giat dan bersemangat.

*Because the word is used with so many different meanings, or used synonymously with "attitudes" and "job satisfaction".*

Dari definisi moril kerja tersebut, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Fakta bahwa moril adalah suatu gabungan yang kompleks dari berbagai unsur dan bukan merupakan suatu dimensi tunggal dari tingkah laku organisasi

- b. Fakta bahwa moril terpusat pada individu dan sikapnya, tanpa mengurangi tentang moril kelompok yang terjadi sebagai hasil pembentukan sikap dan perasaan pada individu
- c. Dapat terbentuk karena gabungan sikap individu terhadap situasi kerja
- d. Termasuk perasaan kekuatan motivasi yang dinyatakan oleh anggota organisasi sebagai kebutuhan yang dipuaskan
- e. Terdapat pada setiap tingkat pekerja

### 2.1.1 Aspek-aspek yang Menentukan Moril Kerja

**Benge (1986)**, mengemukakan tiga aspek yang menentukan moril kerja, yaitu:

#### a. Sikap Terhadap Pekerjaan

Merupakan sikap karyawan secara umum terhadap aspek-aspek pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, kemampuan untuk melakukan tugas, suasana fisik lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima.

Hal ini berhubungan dengan faktor dalam pekerjaan yaitu kondisi ruangan saat bekerja, pandangan terhadap rekan kerja, cara berkomunikasi antar ruangan, menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan yang dilakukan dengan memiliki semangat dalam bekerja, dan memiliki kemampuan dalam bekerja. Hal tersebut dihayati oleh karyawan sebagai

sikap yang positif terhadap pekerjaannya dengan begitu moril kerjanya akan cenderung tinggi, begitu juga sebaliknya.

#### **b. Sikap Terhadap Atasan**

Sikap terhadap atasan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap karyawan, cara menangani keluhan karyawan, cara penyampaian informasi, perencanaan tugas, tindakan pendisiplinan karyawan dan bagaimana pandangan karyawan terhadap kemampuan atasannya dalam melaksanakan tugasnya.

Bila atasan selalu memperhatikan keluhan dan kebutuhan mereka saat bekerja, maka atasan akan dirasakan oleh karyawan sebagai hal yang menyenangkan yang pada akhirnya memiliki sikap yang positif terhadap atasan, dengan demikian moril kerjanya akan cenderung tinggi.

#### **c. Sikap Terhadap Organisasi/Perusahaan**

Sikap terhadap organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan karyawan, perbandingan dengan perusahaan lain, semangat kelompok, dan hubungan dengan pihak atasan, serta penghayatan karyawan terhadap masa depan hidupnya setelah bekerja, apakah perusahaan mempertimbangkan kesejahteraannya di masa mendatang pada saat pension, seberapa besar kebanggaan akan perusahaan tempat ia bekerja dan predikat kepegawaian yang disandanginya selama ia hidup bermasyarakat.

Faktor ini berhubungan dengan perasaan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di lingkungan kerjanya, terhadap target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, terhadap kebijakan-kebijakan yang berlaku di perusahaan, dan terhadap segala sesuatu yang ada di dalam perusahaan apakah terorganisasikan dengan baik atau tidak. Jika hal ini dianggap sesuai dengan keinginan karyawan dan dirasa menyenangkan, maka moril kerja akan cenderung tinggi, begitu juga sebaliknya.

Ketiga faktor tersebut menentukan moril kerja yaitu bagaimana karyawan menyikapi pekerjaannya, menyikapi atasannya, dan menyikapi perusahaan tempat ia bekerja. Ketiga faktor tersebut diukur dengan membagikan kuesioner untuk mengetahui derajat moril kerja karyawan yang isinya berkaitan dengan situasi yang sesuai dengan tiga aspek moril kerja tersebut.

## 2.2 Teori Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Salah satu unsur dari motivasi adalah motif atau alasan atau bisa juga merupakan sesuatu yang memotivasi. Tetapi kata lain ini belum mampu menjelaskan mengenai makna motivasi dengan tepat. Berikut ini beberapa definisi motivasi dari para ahli yaitu:

**Freud Luthans (2006)**, motivasi yaitu suatu proses yang diawali dengan adanya kekurangan fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan tingkah laku, atau dorongan yang ditujukan pada suatu tujuan atau insentif.

Menurut **Wexley dan Yukl (dalam Wijono, 2010)**, motivasi adalah sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan.

Menurut **Steer dan Porter (dalam Ronald E Rigio, 2009)**, motivasi adalah pengaruh-pengaruh langsung pada arah, kekuatan, dan kelangsungan suatu tindakan. Pengertian tersebut melibatkan tiga komponen utama, yaitu *energizing*, *directing*, dan *sustaining*.

1. Pemberi daya pada tingkah laku manusia (*Energizing*)

Menunjukkan kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu untuk mendorong mereka bertingkah laku dengan cara-cara tertentu. Konsep ini bertitik tolak pada kekuatan energi individual yang mendorongnya bertingkah laku dalam cara-cara tertentu, menunjukkan kekuatan lingkungan yang lebih sering menggerakkan dorongan tersebut.

2. Pemberi arah pada tingkah laku manusia (*Directing*)

Konsep ini bertitik tolak dari kekuatan energi individu. Hal ini menunjukkan bahwa tinglah laku individu diarahkan pada satu tujuan.

3. Bagaimana tingkah laku dipertahankan (*Sustaining*)

Konsep ini bertitik tolak dari suatu sistem yang terdiri dari daya yang terdapat dalam diri individu dan yang terdapat pada lingkungan sekitarnya. Daya ini memberikan umpan balik yang dapat memperkuat intensitas dorongan individu.

Dalam **Robbins dan Judge (2009)**, Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Tiga elemen utama dalam definisi tersebut yaitu: intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Namun, intensitas yang tinggi seperti ini tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian seseorang harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan ke, dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya dilakukan. Ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

Kinlaw menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi yang terdapat dalam diri individu yang mendorong individu untuk bertindak laku sesuai dengan kebutuhannya. Kinlaw juga menyatakan bahwa motivasi yang tinggi apabila individu berusaha untuk selalu melakukan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan motivasi yang rendah apabila tidak adanya keinginan dari individu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan tersebut.

Proses motivasi sebagai pengaruh tingkah laku dapat dikatakan sebagai suatu siklus dan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen. Ketiga elemen tersebut adalah kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*).

**Luthans (2006)** mengemukakan ketiga elemen tersebut sebagai berikut:

a. Kebutuhan (*needs*)

Kebutuhan merupakan suatu “kekurangan”. Dalam pengertian keseimbangan, kebutuhan tercipta apabila terjadi keseimbangan yang bersifat fisiologis atau psikologis.

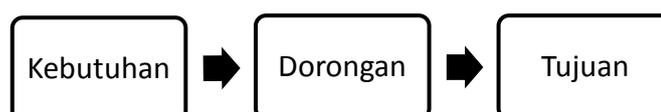
b. Dorongan (*drive*)

Suatu dorongan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu kekurangan disertai dengan pengarahannya.

c. Tujuan (*goal*)

Akhir dari siklus motif adalah segala sesuatu yang akan eredakan suatu kebutuhan dan akan memulihkan ketidakseimbangan yang bersifat fisiologis dan psikologis.

Berdasarkan ketiga elemen tersebut maka proses motivasi dapat digambarkan sebagai berikut:



### 2.2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Motivasi merupakan suatu proses yang kompleks yang melibatkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses motivasi individu dalam organisasi yang dikemukakan oleh Milton. Faktor-faktor tersebut adalah:

#### 1. Karakteristik Individual

Karakteristik individual seperti kemampuan individu, sikap, minat dan kebutuhan yang mempengaruhi proses motivasi. Kebutuhan merangsang munculnya perilaku yang diarahkan pada tujuan. Akan tetapi, individu harus memiliki kapasitas dan keterampilan yang diperlukan sebelum motivasi dapat terjadi. Karyawan yang memiliki perasaan-perasaan positif atau negated terhadap berbagai faktor yang ada pada iklim organisasi seperti rekan kerja, supervisor, sistem imbalan, kelompok kerja juga memainkan peranan penting dalam proses motivasi karyawan dalam bekerja.

#### 2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan seperti variasi tugas, otonomi, umpan balik, jumlah dan jenis reward instrinsik yang diterima, kejelasan peran dan tugas.

#### 3. Karakteristik Lingkungan Kerja

Hal yang berkaitan dengan sifat organisasi dan lingkungan kerja yang dirasakan pekerja, seperti interaksi dengan rekan kerja, dan

dengan atasan, kerjasama tim, supervisory, hal ini dapat mempengaruhi proses motivasi kerja karyawan dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaannya.

### 2.2.2 Teori Harapan (expectancy theory)

Teori harapan ini didasarkan pada empat asumsi (Vroom, 1964). Salah satu asumsi adalah bahwa orang bergabung dengan organisasi dengan harapan tentang kebutuhan mereka, motivasi, dan pengalaman masa lalu. Ini mempengaruhi bagaimana individu bereaksi terhadap organisasi. Asumsi kedua adalah bahwa perilaku individu adalah hasil dari pilihan sadar. Artinya, orang bebas untuk memilih orang-orang perilaku yang disarankan oleh perhitungan harapan mereka sendiri. Asumsi ketiga adalah bahwa orang ingin hal yang berbeda dari organisasi. Asumsi keempat adalah bahwa orang akan memilih di antara alternatif sehingga dapat mengoptimalkan hasil bagi mereka pribadi.

Dalam hal yang lebih praktis, para karyawan akan mengarahkan pada penilaian kinerja yang baik, yang mana penilaian yang baik akan mengarahkan pada imbalan organisasi, misalnya meningkatkan gaji dan atau imbalan secara intrinsik, dan bahwa imbalan akan memuaskan tujuan pribadi para karyawan.

**Vroom (1964)** menganggap motivasi sebagai proses mengatur pilihan diantara berbagai bentuk alternatif yang ada kemudian menampilkan perilaku tertentu. Teori harapan ini menjelaskan bagaimana karyawan membuat berbagai pilihan dalam pekerjaan, pilihan-pilihan tersebut menentukan perilaku mereka

dalam bekerja dan seberapa keras mereka bekerja. Teori harapan berdasarkan asumsi ini memiliki tiga elemen kunci: harapan, perantaraan, dan valensi. Seseorang termotivasi untuk bekerja karena ia percaya bahwa (a) usaha akan mengakibatkan kinerja yang dapat diterima (harapan), (b) kinerja akan dihargai (perantaraan), dan (c) nilai imbalan sangat positif (valensi).

a. Expectancy

Harapan adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan (probability)-perkiraan karyawan tentang kadar sejauh mana prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang dilakukan. Karena harapan merupakan hubungan antara upaya dengan prestasi.

b. Instrumentality

Perantaraan menunjukkan keyakinan karyawan bahwa ia akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan. Disini karyawan melakukan kata putus (judgement) subyektif lainnya tentang kemungkinan bahwa organisasi menghargai prestasi itu dan akan memberikan imbalan atas dasar kemungkinan. Apabila seorang karyawan memandang bahwa promosi atau imbalan lainnya atas dasar prestasi, maka instrumentalitas akan dinilai tinggi. Akan tetapi, apabila dasar bagi keputusan itu tidak jelas, maka ia akan memperkirakan kecil kemungkinannya.

c. Valence

Valence mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Sebagai contoh, apabila karyawan sangat menginginkan promosi, maka promosi itu memiliki valensi yang tinggi bagi karyawan tersebut. Valensi imbalan setiap karyawan tidak sama, dikondisikan oleh pengalaman masing-masing, dan boleh jadi sangat berbeda setelah beberapa waktu kemudian ketika kebutuhan lama terpenuhi dan muncul kebutuhan baru menggantikannya.

Valensi relative yang dilekatkan karyawan pada imbalan dipengaruhi oleh beberapa hal seperti usia, pendidikan, dan jenis pekerjaan. Seorang karyawan muda cenderung kurang antusias pada program pensiun ketimbang karyawan yang telah berusia lanjut. Demikian juga halnya, seorang lulusan perguruan tinggi yang berusia muda mungkin memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai kemajuan karier dibandingkan dengan seorang karyawan pabrik berusia lanjut yang kurang berpendidikan.

**Vroom (1964)** menunjukkan bahwa motivasi, harapan, perantara, dan valensi yang terkait satu sama lain dengan persamaan

$$\text{Motivasi} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}.$$

Motivasi dikatakan tinggi akan terjadi ketika harapan, perantara, dan valensi semua tinggi daripada ketika mereka semua rendah. Asumsi teori juga menyatakan bahwa jika salah satu dari tiga faktor adalah nol, tingkat keseluruhan motivasi adalah nol. Oleh karena itu misalnya, bahkan jika seorang karyawan

percaya bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja, yang akan menghasilkan reward, motivasi akan menjadi nol jika valensi yang dia harapkan untuk menerima adalah nol.

### 2.3 Kerangka Pikir

Memberikan hasil yang terbaik kepada konsumen merupakan hal yang perlu diperhatikan bagi perusahaan penghasil barang atau jasa di dunia industri ini. Menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas sesuai ketentuan serta mencapai target produksi akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Begitu pula dengan perusahaan industri makanan dan minuman, yaitu PT. TriSumber Makmur Indah ini. Karyawan departemen produksi ini yang memiliki peran besar dalam menentukan kelancaran dan kemajuan perusahaan, karena merekalah yang secara langsung berhubungan dengan pelaksanaan proses produksi dan karyawan ini sering pula dianggap sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap kualitas dan kuantitas dari produk yang dihasilkan. Pada kenyataannya produk yang dihasilkan karyawan departemen produksi tidak mencapai target dan meningkatnya angka produk *reject*. Perlu adanya semangat dalam bekerja dapat membantu karyawan mengerahkan usahanya dengan optimal terutama dalam mencapai target produksi sesuai dengan kualitas dan kuantitasnya. Hal ini menunjukkan pentingnya moril kerja karyawan yang dapat membantu meningkatnya motivasi kerja karyawan departemen produksi di PT.TMI.

**Benge (1986)**, mengatakan bahwa moril kerja adalah sesuatu yang bersifat emosional yang terdiri dari energi, menerima kepemimpinan dan adanya keinginan bekerja sama diantara anggota kelompok. Kondisi dalam perusahaan tersebut dihayati dan dinilai secara berbeda oleh setiap karyawan. Segala sesuatu yang ada di perusahaan akan ditanggapi oleh karyawan secara berbeda yang akan mencerminkan sikapnya dan mempengaruhi semangat untuk bekerja.

Adapun penilaian karyawan tetap departemen produksi terhadap lingkungan kerjanya, baik mengenai atasan, pekerjaan, dan perusahaan tempatnya bekerja antara lain: sikap karyawan terhadap atasan yaitu karyawan tidak senang dengan kebijakan atasan dalam pemberian *punishment* yang tidak konsisten, karyawan merasa tidak adil dengan penilaian kerja yang dilakukan atasan karena tidak ada acuan bakunya sehingga dinilai karyawan bersifat subjektif. Hal ini membuat karyawan tidak bersemangat dalam bekerja dan karyawan bekerja dengan asal. Sikap karyawan terhadap pekerjaan yaitu karyawan merasa bosan dengan pekerjaannya saat ini karena pekerjaannya monoton dan tidak adanya sistem rotasi sehingga membuat karyawan bekerja seadanya. Sikap karyawan terhadap perusahaan yaitu karyawan merasa kesal dengan keterlambatan pemberian gaji pada karyawannya sehingga dianggap karyawan bahwa perusahaan kurang mampu mensejahterakan karyawan dan karyawan tidak merasa bangga bekerja di perusahaan ini.

Kondisi tersebut menggambarkan sikap negatif karyawan tetap departemen produksi di PT. TMI terhadap lingkungan kerjanya dan membuat tidak semangat dalam bekerja (moril kerja) sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk

mengerahkan segala usaha dan upayanya agar dapat bekerja dengan baik (motivasi kerja). Menurut **Vroom (1964)** motivasi kerja merupakan suatu proses menentukan pilihan yang dibuat oleh individu tersebut. Pemilihan perilaku ini di dasari oleh tiga aspek yaitu *Valence*, *Expectancy* dan *Instrumentality*. *Expectancy* yaitu keyakinan karyawan bahwa usaha yang dilakukannya akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. *Instrumentality* yaitu penilaian tersebut akan menghasilkan penghargaan atau imbalan seperti bonus, evaluasi kerja, kenaikan gaji atau promosi jabatan. *Valence* yaitu kebernilaian atas imbalan yang diperoleh apakah memenuhi kebutuhan atau tidak. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan departemen produksi memiliki suatu perilaku atau upaya diantara berbagai pilihan perilaku yang ada berdasarkan ketiga aspek tersebut.

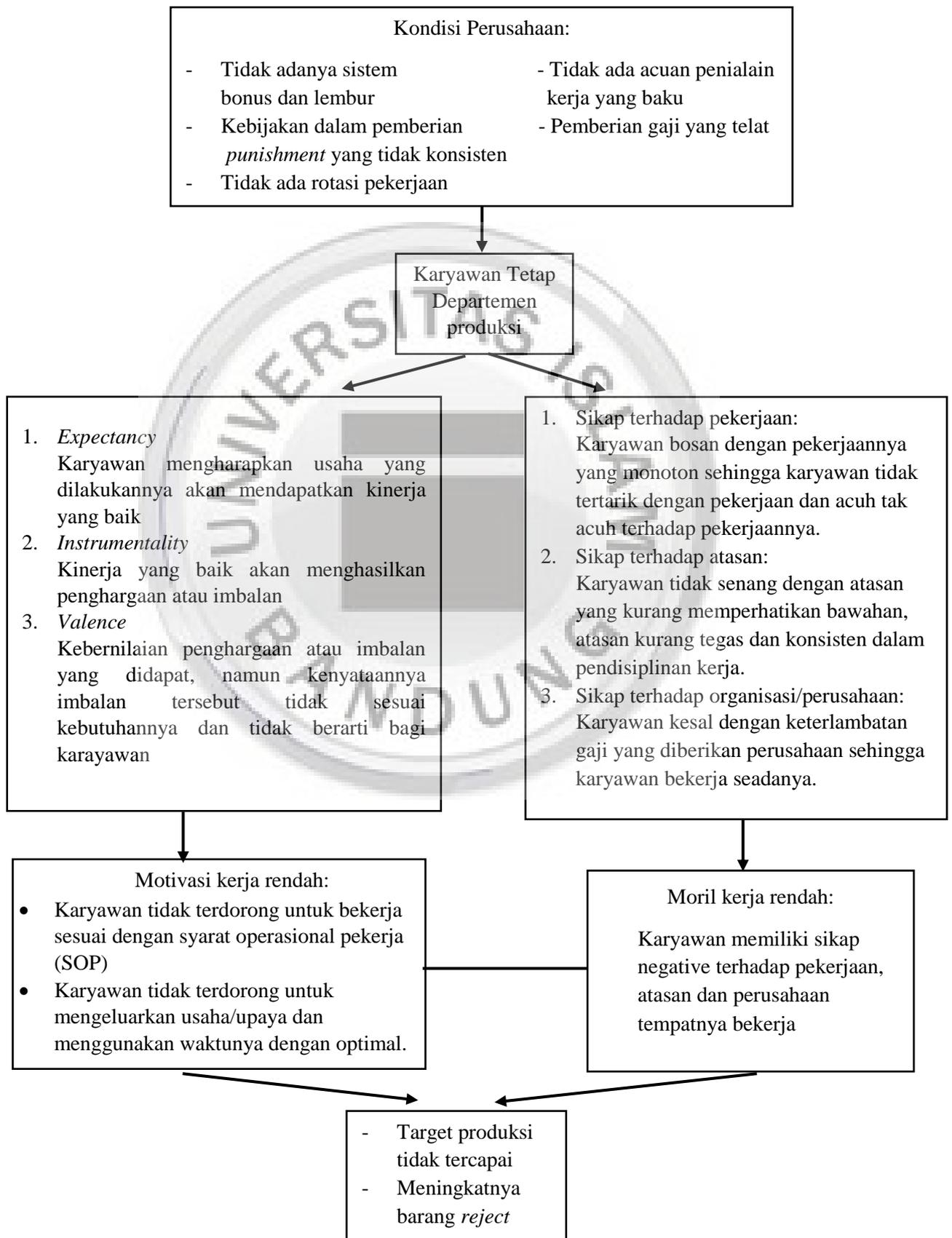
Ketika karyawan telah mengerjakan pekerjaan dengan baik dan karyawan mengharapkan mendapat evaluasi (*expectancy*), namun karyawan mendapatkan evaluasi berdasarkan penilaian kerja yang masih bersifat subjektif (*instrumentality*), dan hal tersebut dinilai karyawan tidak berarti (*valence*), sehingga karyawan menampilkan perilaku tidak adanya dorongan untuk bekerja sesuai syarat operasional pekerja (SOP). Hal lainnya ketika karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan karyawan mengharapkan mendapat imbalan baik berupa penghargaan, bonus, ataupun tunjangan lainnya (*expectancy*), namun karyawan mendapatkan perlakuan, pengakuan serta jumlah imbalan yang sama dengan karyawan lainnya (*instrumentality*), dan hal tersebut dinilai karyawan tidak sesuai kebutuhannya serta tidak berarti bagi karyawan (*valence*)

sehingga munculnya dorongan yang rendah dari karyawan dalam mengeluarkan usaha dan menggunakan waktu kerjanya dengan optimal. Hal ini juga memunculkan perilaku karyawan seperti: datang terlambat, pulang kerja lebih awal, menunda-nunda pekerjaan, dan sering keluar masuk ruangan sehingga tidak tercapainya target produksi dan tingginya angka produk yang terbuang (*reject*).

Moril kerja ini akan mendorong karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya dengan memanfaatkan seluruh potensi atau kemampuan yang dimilikinya yang ditampilkan dengan tingkah laku dari disiplin kerjanya untuk mengikuti ketentuan-ketentuan atau berperilaku sesuai dengan tata aturan yang telah ditetapkan perusahaan dan melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi sehingga tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai.

Karyawan yang motivasinya rendah sering kali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik serta jarang meluangkan waktu dan upaya yang ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, motivasi yang tinggi akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam perilaku yang ditampilkan, mungkin seperti: karyawan akan berusaha dengan optimal untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Kerangka pikir diatas dapat digambarkan dalam skema berpikir seperti dibawah ini:



## 2.4 Hipotesis yang Diajukan

Hipotesis yang diajukan peneliti sehubungan dengan variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini adalah “Semakin lemah moril kerja karyawan maka semakin lemah motivasi kerjanya”.

