

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Kebutuhan itu bisa bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan seringkali tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya. Bagi sebagian besar orang, bekerja mencerminkan status utama dalam masyarakat sekaligus merupakan hal yang vital, karena berkontribusi kepada pembentukan konsep diri dan harga dirinya. Bagaimanapun, setiap orang mencari pekerjaan yang membutuhkan pendidikan dan keterampilan yang disesuaikan dengan apa yang telah dimiliki untuk dapat diaplikasikan secara nyata (Harry, 1979).

Berdasarkan jenis layanannya, lapangan pekerjaan di Indonesia dibagi menjadi dua, yaitu perusahaan yang bergerak pada bidang penciptaan barang *real / manufaktur*, contohnya perusahaan meubel, perusahaan makanan, perusahaan tekstil; dan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa/ tidak *real*, contohnya perusahaan asuransi, pegadaian, bank dan sebagainya. PT.Bank “X” yang berpusat di kota Bandung adalah salah satu dari sekian ribu perusahaan yang bergerak pada bidang jasa perbankan.

PT.Bank “X” berkembang pesat, mampu melayani nasabah dari 14 propinsi di seluruh Indonesia dan memiliki 366 kantor pelayanan yang terdiri atas: Kantor Pusat, satu Kantor Cabang Khusus, 26 Kantor Cabang, 65 Kantor Cabang Pembantu, 230 Kantor Kas, 25 Unit Kas Mobil, 7 ATM dan 18 Unit *Payment Point*. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan perusahaan ini memerlukan ribuan karyawan untuk mencapai visi dan misi perusahaan secara optimal.

Visi PT.Bank “X” adalah “Menjadi bank terbaik di Indonesia dengan fokus usaha dibidang retail khususnya dalam pelayanan nasabah pensiun”. Perusahaan ini juga memiliki misi, yaitu “Komitmen yang tinggi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, melalui kerja sama sebagai tim yang tangguh dengan dilandasi sikap kerja yang profesional, serta senantiasa konsisten dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku, dalam rangka melaksanakan prinsip prudential banking untuk mencapai Bank yang sehat, besar dan sejahtera”.

PT.Bank “X” yang telah berdiri selama 22 tahun ini telah melewati banyak tantangan dan hambatan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Berhasilnya perusahaan melewati tantangan dan hambatan justru mengubah perusahaan menjadi lebih baik. Salah satu tantangan yang telah dilewati adalah program *merger* yang ditetapkan oleh pemerintah untuk mengatasi krisis moneter yang terjadi pada tahun 1997. Gerakan *merger* antar beberapa bank menjadi satu bank induk ternyata tidak menyertakan nama PT.Bank “X” untuk menjadi salah satu bagiannya. Hal ini membuktikan bahwa PT.Bank “X” memiliki kriteria bank yang sehat di mata pemerintah, khususnya bidang ekonomi.

Tantangan yang terjadi pada tahun 1997 dapat dilalui dengan baik oleh

PT.Bank “X” dan justru memajukan perusahaan tersebut sehingga dapat bertahan sampai saat ini. Majalah InfoBank mengeluarkan hasil risetnya terhadap 200 bank terbaik di Asia Tenggara pada Oktober 2007. Berdasarkan riset yang telah dilakukan oleh biro riset Infobank, PT.Bank “X” menduduki urutan ke 111 dari 200 bank terbaik yang tersebar di Asia Tenggara. Hal ini juga membuktikan bahwa PT.Bank “X” memang merupakan salah satu bank yang dapat berkembang setelah melalui tantangan dan hambatan yang terjadi.

Tidak hanya tantangan saja yang dapat memajukan perusahaan tersebut, hambatan yang dihadapi oleh PT. Bank “X” pun jika dapat diselesaikan dengan baik akan mendorong perusahaan tersebut untuk semakin berkembang. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang Kepala Kantor Wilayah Jawa Tengah, “RS” menyatakan bahwa perusahaan ini dalam 10 tahun terakhir mengalami lima kali pergantian direksi, yang secara tidak langsung merupakan hambatan dari dalam perusahaan. Pergantian direksi yang seharusnya adalah 3 tahun sekali, melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Perubahan direksi ini mempengaruhi adanya beberapa perubahan dalam peraturan, kebijakan dan struktur organisasi dalam perusahaan. Perubahan tersebut secara tidak langsung berdampak pada karyawan level pelaksana, misalnya saja beberapa karyawan pelaksana yang dipindahkan ke divisi lain. Karyawan pelaksana tersebut harus belajar menyesuaikan diri lagi pada tanggung jawab dan berbagai hal lain yang harus dikerjakan, misalnya saja perubahan pada persoalan-persoalan yang dihadapi, divisi kredit pensiun tentu saja berbeda dengan divisi akuntansi. Perubahan yang sering terjadi dalam perusahaan adalah pergeseran jabatan

melalui proses mutasi, demosi, dan promosi. Pergeseran jabatan ini digunakan untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Akan tetapi pergeseran jabatan ini dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pelaksana jika hal tersebut sering terjadi.

Karyawan yang mengalami pergeseran jabatan adalah karyawan tetap yang sudah melalui masa percobaan sejak ia diterima bekerja di perusahaan ini. Ada dua kategori calon pelamar yang ingin menjadi karyawan tetap di perusahaan ini. Pertama adalah orang-orang yang sudah memiliki pengalaman di perusahaan lain dan punya integritas yang baik di perusahaan terdahulu, atau disebut dengan *special higher*. Orang-orang dengan sebutan *special higher* ini diberikan test untuk menentukan posisi apa yang sesuai dengan kemampuannya. Kedua adalah orang-orang yang baru menyelesaikan masa studinya atau disebut juga *fresh graduate*. Orang-orang dengan sebutan *fresh graduate* mengikuti prosedur perusahaan melalui program seleksi, dan dicalonkan menjadi karyawan pelaksana. Karyawan pelaksana adalah karyawan yang berada pada lini terendah dalam struktur organisasi dan melakukan pekerjaan yang lebih bersifat teknis, misalnya mengelompokkan surat-surat masuk, administrasi, dan hal-hal lain yang ditugaskan oleh atasan dari divisi yang terkait. Agar dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik, maka perusahaan menentukan standard pendidikan bagi calon karyawan pelaksana. Batas minimal pendidikan calon karyawan pelaksana adalah D3. Golongan yang bisa dicapainya setelah melalui seleksi antara tiga sampai tujuh yang diberi sebutan *clerk*.

Setelah seleksi, pelamar tidak akan secara langsung diangkat menjadi karyawan tetap, namun harus menjalani proses *training* terlebih dahulu yang berlangsung selama tujuh bulan. *Training* ini sebenarnya adalah masa penyesuaian karyawan dengan tugas-tugas yang akan dibebankan kepadanya kelak. Pada masa *training*, karyawan dilatih untuk menjadi karyawan yang bertanggung jawab dan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik melalui kerja sama dengan rekan kerjanya. *Training* yang diberikan diawali dengan pengarahan mengenai tugas dan tanggung jawab pada jabatan yang akan ditempatinya, kemudian dilanjutkan dengan prakteknya langsung. Dengan adanya *training* ini, perusahaan berharap agar karyawan bisa menjadi lebih mandiri dan dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan sangat baik, dengan atau tanpa pengawasan dari pihak lain ini (*autonomus*). Setelah *training*, mereka kemudian diangkat menjadi karyawan kontrak selama 1 tahun. Apabila karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik, maka perusahaan akan mengangkatnya menjadi karyawan tetap.

Adanya pergeseran jabatan dan dilatarbelakangi oleh *training* yang harus dilewati oleh seorang karyawan untuk menjadi pegawai tetap dapat bertujuan untuk membuat karyawan tersebut lebih menghargai pekerjaannya. Perilaku menghargai pekerjaan yang sudah diperolehnya muncul ketika menghadapi permasalahan yang ada dalam perusahaan ini. Seorang karyawan yang bertanggung jawab dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin, dan menunjukkan kinerja yang baik.

Dalam menunjukkan kinerjanya untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya, tentu saja seorang karyawan pelaksana tidak terlepas dari pengaruh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam dirinya. Tiga kebutuhan dasar itu adalah kebutuhan untuk *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* (Deci&Ryan,2001). Ketika seorang karyawan memiliki kebutuhan untuk bisa menentukan apa yang akan atau tidak akan dilakukannya, mengambil keputusan dalam bertindak, mengerjakan pekerjaannya dengan atau tanpa pengawasan dari pihak lain, tetap mengerjakan tugas dengan baik dengan atau tanpa *reward* sehingga ia merasa bahwa apa yang diputuskannya itu bersumber dari dirinya, dikatakan bahwa dirinya memiliki kebutuhan *autonomy*. Apabila seorang karyawan terdorong mengekspresikan kemampuan yang dimilikinya, misalnya dalam hal melakukan tugas yang sesuai dengan kompetensinya, menggunakan semua pengetahuan dan keterampilan untuk dipakai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, maka karyawan tersebut dikatakan memiliki kebutuhan *competence*. Jika seorang karyawan memiliki keterkaitan perasaan dengan memiliki hubungan secara profesional dan hangat, bekerja sama, keinginan untuk bertemu dengan banyak orang, berbagi tujuan yang saling menguntungkan, dan mengikat persahabatan dalam jangka waktu yang panjang, maka dikatakan karyawan tersebut memiliki kebutuhan *relatedness* (Deci&Ryan, 2001).

Berdasarkan survei awal yang diberikan pada sepuluh orang karyawan PT. "X", diperoleh data sebagai berikut: tiga karyawan menyatakan bahwa bekerja merupakan salah satu kegiatan yang dapat memuaskan kebutuhan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan (*competence*). Karyawan ini dapat merasakan

kepuasan terhadap apa yang dikerjakannya, sehingga mampu mengembangkan potensi dirinya pada lingkungan kerjanya. Empat orang karyawan menyatakan bahwa bekerja dapat memuaskan kebutuhan untuk beraktivitas dengan melibatkan orang lain (*relatedness*), misalnya kebutuhan untuk mengikuti rapat kerja, memiliki rekan kerja, atau melakukan *sharing* dengan orang-orang yang ada di tempat kerja untuk bertukar informasi. Selain itu, tiga karyawan lainnya menyatakan bahwa bekerja merupakan salah satu kegiatan yang dapat memuaskan kebutuhannya untuk hidup mandiri (*autonomy*), misalnya dalam mengambil keputusan untuk menyetujui hasil rapat, memutuskan cara berkomunikasi sesuai dengan pilihannya, atau keputusan untuk menyeleksi tugas-tugas yang diberikan.

Kebutuhan-kebutuhan ini akan mendorong seorang karyawan pelaksana dalam menunjukkan perilaku, khususnya ketika menghadapi pergeseran jabatan sebagai salah satu dampak dari masalah yang sedang terjadi di perusahaan tersebut. Karyawan diharapkan mampu mempertahankan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin meskipun harus mengalami pergeseran jabatan.

Berdasarkan penyebaran kuesioner untuk survei awal yang dilakukan pada karyawan PT. "X", diperoleh data bahwa 70% menyatakan tanggung jawab yang dilakukan didasari oleh keinginan dan minat dari dalam diri (*autonomy orientation*). Karyawan ini mampu mempertahankan kinerja yang baik di kota tujuan sesuai dengan apa yang dikerjakan di kota asalnya tanpa atau dengan adanya *reward* dari lingkungan. Selain itu ditemukan pula sebanyak 30% karyawan yang menyatakan bahwa tugas dan tanggung jawab yang dia kerjakan

itu dilakukan atas dasar pengaturan dari luar dirinya (*controlled orientation*). Karyawan dengan orientasi ini menunjukkan harapan akan penghargaan dari atasan dan rekan kerja yang berupa pujian, atau perusahaan yang berupa kenaikan tunjangan atas tindakannya untuk menyetujui program mutasi tersebut. Namun, apabila dengan adanya mutasi ini, seorang karyawan memenuhi permintaan perusahaan untuk bekerja di kota lain tapi alasannya untuk bekerja tidak efektif, memandang diri *inkompeten* dan tidak bisa menguasai situasi maka karyawan tersebut dikatakan memiliki *impersonal orientation*. Karyawan yang *impersonal oriented* tidak memiliki kejelasan alasan untuk bekerja atau bertahan di perusahaan tersebut. Karyawan dengan *impersonal oriented* dapat merugikan perusahaan karena tidak menunjukkan hasil kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan, apa yang dikerjakan oleh karyawan ini tidak efektif dan tidak mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan.

Karyawan yang memiliki *autonomy orientation* berdampak positif bagi perusahaan dan dirinya sendiri. Bagi perusahaan, karyawan ini menunjang tercapainya visi dan misi perusahaan karena mampu mempertahankan atau meningkatkan hasil kerjanya tanpa adanya pengaruh reward dari lingkungan kerja. Bagi karyawan itu sendiri, dengan *autonomy orientation* justru membantu dirinya untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja.

Keadaan dimana ada 30% karyawan yang memiliki *controlled orientation* berpeluang cukup besar untuk menambah masalah yang ada dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan dengan orientasi seperti ini tidak akan optimal dalam bekerja jika *reward* yang diberikan dari lingkungan, seperti perusahaan

atau atasannya itu, tidak sesuai dengan kebutuhannya. Penurunan kinerja ini dapat dilihat dari produktivitas karyawan, seperti lambatnya mengerjakan tugas yang dibebankan, adanya tugas yang tidak terselesaikan, atau melakukan pekerjaan tidak dengan seluruh keterampilan yang dimiliki sehingga hasil yang dicapai tidak maksimal. Di lain pihak, karyawan dengan *controlled orientation* hanya memberikan keuntungan pada perusahaan dalam waktu-waktu tertentu saja, misalnya jika *reward* yang diberikan sesuai dengan kebutuhannya, maka karyawan yang bersangkutan dapat mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.

Bertambah banyaknya masalah karena adanya penurunan kinerja dari karyawan ini tentu saja dapat menyebabkan perusahaan tidak berkembang atau mengalami penurunan dalam kriteria bank yang sehat. Penurunan kriteria ini memungkinkan perusahaan ini mengalami kemunduran, sehingga dampak terbesar dalam jangka waktu yang cukup panjang adalah perusahaan ini ditutup, atau dilikuidasi dengan bank lain. Mencegah terjadinya likuidasi atau penutupan perusahaan ini mendorong terjadinya demosi atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap pihak-pihak yang tidak dapat menunjukkan kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Adanya kemungkinan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang menjadi solusi dari perusahaan dalam mengatasi masalah, tentu saja merugikan karyawan pelaksana yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai *causality orientation* (perbedaan individu dalam memandang sumber dari suatu tingkah laku yang dibedakan menjadi

*autonomy orientation, controlled orientation, dan impersonal orientation*) pada karyawan pelaksana yang telah bekerja di PT. Bank “X” kota Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Ingin mengetahui : Bagaimana *Causality Orientation* pada karyawan pelaksana PT. Bank “X” di kota Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *causality orientation* pada karyawan pelaksana PT. Bank “X” di kota Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi dan data empiris serta keragaman jenis *causality orientation* yang dikaitkan dengan faktor-faktor pendukung yang mempengaruhinya.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari dilakukannya penelitian ini :

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

- Sebagai sumbangan yang diharapkan dapat memperkaya informasi mengenai *causality orientation* dalam kajian studi psikologi industri dan organisasi di Indonesia, khususnya pada bidang jasa perbankan.

- Memberikan informasi sebagai bahan rujukan bagi penelitian lebih lanjut mengenai *causality orientation*.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- Memberi informasi bagi PT. Bank “X” untuk dapat mengetahui gambaran *causality orientation* pada karyawan pelaksana. Informasi ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengembangkan karyawan agar lebih optimal dalam bekerja.
- Memberi informasi mengenai kekuatan penghayatan masing-masing *needs*. Informasi ini diharapkan dapat dipergunakan untuk menjadi acuan dalam membuat program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan pelaksana yang bersangkutan.
- Memberikan informasi kepada PT. Bank “X” agar dapat mengetahui *causality orientation* pada tiap karyawan pelaksana, sehingga dapat menetapkan program yang mampu meningkatkan motivasi karyawan pelaksana.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Rentang usia karyawan pelaksana yang ada di PT. Bank “X” adalah 21-55 tahun, sehingga dikategorikan berada pada masa dewasa awal dan masa dewasa madya (Santrock, 2004). Karyawan pelaksana yang berada pada masa dewasa awal banyak mengalami perubahan, baik secara kognitif ataupun tugas perkembangan yang akan dihadapinya, sedangkan karyawan pelaksana yang berada pada masa dewasa madya sudah mulai berada pada bentuk yang tetap.

Proses kognitif pada masa dewasa awal ditandai dengan berpikir secara *realistis* dan *pragmatis* (Labouvie, 1986) serta *reflektif* dan *relativistik* (William Perry, 1970, 1990). Berpikir *reflektif* dan *relativistik* adalah memiliki pola pikir yang menyadari bahwa terdapat berbagai macam opini dan perspektif yang berbeda dalam segala hal. Selain itu, proses kognitif pada masa dewasa awal juga ditandai dengan *postformal thinking*. *Postformal thinking* berarti dapat memberi jawaban yang benar dalam menghadapi masalah yang membutuhkan pemikiran reflektif dan dapat bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Proses berpikir ini mengandung makna pencarian akan kebenaran yang terus berlanjut, dan merupakan proses yang tidak pernah berakhir (Kitchener & King, 1981; Kramer, Kahlbaugh, & Goldston, 1992).

Berbeda dengan masa dewasa awal, karyawan pelaksana dengan perkembangan pada masa dewasa madya ditandai dengan intelegensi yang menurun dalam kemampuan abstraksi (*fluid intelligence*) dan meningkat dalam pengetahuan serta kemampuan verbal yang terus berkembang seiring pertambahan usia (*crystallized intelligence*) (Horn & Donaldson, 1980). Masa dewasa madya juga ditandai dengan penurunan kecepatan dalam mengolah informasi, sedangkan dalam memori justru mencapai puncaknya pada usia 50 tahun. Pada masa dewasa madya, memori seseorang sangat tajam dalam ingatan jangka pendek (*short term memory*), khususnya dalam bekerja. Ingatan bekerja adalah dimana seseorang dapat memanipulasi informasi dan menyatukannya ketika hendak membuat keputusan, memecahkan masalah, bahasa tertulis, dan bahasa lisan (Baddeley, 2000).

Salah satu tugas perkembangan yang harus diselesaikan pada tahap ini adalah kemampuan untuk hidup mandiri. Dengan kata lain, karyawan pelaksana yang masuk dan bekerja di perusahaan ini telah memenuhi salah satu tugas perkembangannya untuk hidup mandiri. Mereka adalah orang-orang yang mampu mencari nafkah untuk dirinya sendiri dan tidak bergantung pada orang lain. Memiliki suatu pekerjaan mengindikasikan bahwa orang tersebut telah dewasa secara sosial, dan hal ini menjadi suatu tolok ukur dari segi tanggung jawab dan tingkat kematangannya (Perlmutter, 1985). Santrock (2004) juga menambahkan bahwa ketika seorang karyawan memilih suatu pekerjaan, maka diharapkan agar sesuai dengan *skill*/ keterampilan yang dimilikinya.

Tugas perkembangan lain yang harus diselesaikan pada tahap ini juga terkait dengan hubungan antara karyawan dengan lawan jenisnya. Santrock (2004) mengatakan bahwa kebutuhan seks antara pria dan wanita tidak dibutuhkan setiap hari layaknya makanan dan minuman, tapi untuk mempertahankan spesiesnya.

Karyawan pelaksana yang memasuki masa dewasa awal dan masa dewasa madya tentu tidak lepas dari keberadaannya yang memiliki kebutuhan-kebutuhan dasar untuk dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini yang kemudian diregulasi dalam diri karyawan pelaksana melalui kognitifnya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut mencakup : *autonomy*, yang menekankan pada pengalaman dan perasaan sebagai hasil pilihan dari orang yang bersangkutan (deCharms, 1968; Deci, 1975) ; *competence*, yang menekankan pada pengoptimalisasian akan tugas yang menantang dan berusaha untuk mencapai *outcome* yang diinginkan (White, 1959); dan *relatedness*, yang menekankan pada proses membangun rasa hormat dan

kepercayaan dengan orang lain secara timbal balik (Baumeister&Leary, 1995). Tiga kebutuhan ini akan mengoptimalisasikan fungsi kecenderungan alami manusia untuk bertumbuh dan integrasi, dan juga untuk perkembangan sosial dan mencapai kesejahteraan dirinya (Deci&Ryan, 2000).

Dalam dunia kerja, kebutuhan *autonomy* adalah kontrol seseorang untuk memilih pekerjaan yang akan dilakukan (Deci&Ryan, 2001). Kebutuhan *competence* dalam dunia kerja tidak memerlukan perlakuan yang istimewa setiap hari sebagai pemenuhannya (Deci&Ryan, 2001). Sedangkan *relatedness* dalam dunia kerja berkaitan dengan keterkaitan perasaan, membahas tujuan yang bersifat mutualisme, dan memiliki persahabatan dengan orang lain dalam lingkungan kerja tersebut (Deci&Ryan, 2001).

Ketiga kebutuhan di atas akan mempengaruhi bagaimana seorang karyawan pelaksana mampu mempertahankan perilaku yang muncul dalam dirinya hingga tercapai suatu tujuan. Karyawan pelaksana yang memutuskan untuk bekerja di PT.Bank “X” ini harus dapat menyelaraskan ketiga kebutuhan dasar yang dimilikinya. Karyawan pelaksana ini harus dapat mengetahui kapasitas diri yang dimiliki untuk dapat mencapai hasil kerja yang diharapkan, mendapat dukungan serta menjadi bagian dari suatu komunitas atau lingkungan dan menyadari bahwa dirinya menjadi sumber utama dalam mengambil keputusan untuk bekerja di PT.Bank “X”. Ketiga kebutuhan ini akan berinteraksi dan mengarahkan karyawan pelaksana dalam mencapai kesejahteraan diri/*well-being*. Apabila dalam memulai suatu tindakan, ketiga kebutuhan ini terpenuhi maka akan memicu munculnya motivasi intrinsik.

Motivasi intrinsik adalah tujuan yang tidak dapat terpisahkan dalam mencari sesuatu yang baru dan menantang, untuk melanjutkan dan melatih kapasitas seseorang, untuk mengeksplor dan belajar (Ryan, Deci, 2000). Motivasi intrinsik bukanlah merupakan hasil dari proses internalisasi, namun karyawan pelaksana yang termotivasi secara intrinsik memiliki *locus of causality internal*. Pada situasi-situasi yang tidak menyenangkan atau tidak sesuai dengan harapan karyawan pelaksana, maka tingkat ketertarikan atas sesuatu itu jelas tidak ada, sehingga seorang karyawan pelaksana justru mengalami internalisasi. Pergantian direksi yang menyebabkan perubahan dalam aturan dan peraturan serta adanya proses perubahan dalam jabatan, seperti mutasi bisa menjadi suatu situasi yang tidak menyenangkan bagi karyawan pelaksana. Dalam proses internalisasi ini terdapat proses regulasi yang menyebabkan terjadinya pergeseran dari amotivasi menuju keadaan motivasi ekstrinsik yang menuju pada motivasi intrinsik. Keadaan itu merupakan proses dimana karyawan pelaksana berusaha untuk menginternalisasi keadaan yang kurang menyenangkan, mengolah hingga menjadi bagian dari aktivitas yang menyenangkan (Deci & Ryan, 1985).

Seorang karyawan pelaksana yang memutuskan untuk melakukan berbagai tugas dan tanggung jawabnya atas dasar dorongan yang berasal dari dalam diri dan menyadari bahwa dirinya memiliki potensi dan daya dalam diri meskipun ia mengalami perubahan jabatan (mutasi) maka karyawan pelaksana tersebut memiliki motivasi secara intrinsik. Sedangkan apabila seorang karyawan pelaksana yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya karena adanya pengaruh dari luar diri, misalnya karena takut ditegur oleh atasan atau takut di

PHK setelah dimutasi maka individu tersebut memiliki motivasi secara ekstrinsik. Apabila seorang karyawan pelaksana yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tanpa melihat bahwa ada tujuan akhir, dan menunjukkan perilaku yang tidak efektif, maka karyawan pelaksana tersebut berada dalam keadaan amotivasi. Karyawan pelaksana yang berada pada situasi amotivasi berarti dalam dirinya tidak terjadi proses regulasi atau disebut dengan *non-regulation*, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan pelaksana ini memiliki *locus of causality* yang *impersonal* dan mengarah pada *causality orientation impersonal*.

*Locus of causality* merujuk pada sumber bermulanya suatu perilaku dan pengaturan perilaku tersebut. *Locus of causality* ini adalah hasil dari proses regulasi yang terjadi dalam diri karyawan pelaksana, baik yang memiliki motivasi secara ekstrinsik maupun intrinsik. Proses regulasi yang terdapat dalam diri karyawan pelaksana yang termotivasi akan menggambarkan variasi tingkah laku yang beragam. Sedangkan *causality orientation* adalah perbedaan karyawan pelaksana dalam memandang *locus of causality*.

Karyawan pelaksana yang tergolong amotivasi, dengan tidak terjadinya proses regulasi dan memiliki *locus of causality* yang *impersonal* dalam pekerjaannya akan menunjukkan perilaku seperti menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di tempat yang baru secara tidak efektif, dan tidak secara intens. Karyawan pelaksana yang memiliki ciri ini pun dikatakan tidak memiliki orientasi, atau *causality orientation impersonal*. *Causality orientation impersonal* mengacu pada pemahaman atas ketidakefektifan dirinya dan pemunculan tingkah

laku yang tampak tanpa adanya niat. Karyawan pelaksana yang berada pada situasi seperti ini pun sangat mungkin akan mengalami depresi, rendahnya *self-esteem*, dan *self-derogated* (Deci&Ryan, 2001).

Karyawan pelaksana yang memiliki motivasi secara ekstrinsik dengan proses *external regulation*, memiliki *locus of causality external*. Dalam bekerja pada jabatan yang baru, karyawan pelaksana ini akan menunjukkan perilaku seperti menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya atau melakukan suatu tindakan dengan tujuan untuk mendapatkan pujian dari luar (*external reward*).

Karyawan pelaksana yang memiliki motivasi secara ekstrinsik dengan proses *introjected regulation*, memiliki *locus of causality external*. Dalam bekerja, karyawan pelaksana ini sudah melibatkan *self* dalam area yang lebih dalam dibandingkan karyawan pelaksana yang mengalami *externally regulation*. Sehingga dalam melakukan suatu tindakan masih dikarenakan adanya faktor dari luar, namun sudah melibatkan kontrol dalam diri. Contoh perilaku yang mungkin dimunculkan adalah menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya pada jabatan yang baru karena menghindari rasa malu terhadap atasannya jika tidak melakukan.

Kedua bentuk perilaku di atas memang memiliki regulasi yang berbeda dalam diri, *external regulation* dan *introjected regulation*, namun keduanya memiliki *locus of causality external* dan mengarah pada *causality orientation controlled*. *Causality orientation controlled* mengacu pada munculnya suatu perilaku pada karyawan pelaksana karena adanya kontrol dari lingkungan mengenai bagaimana seharusnya mereka berperilaku.

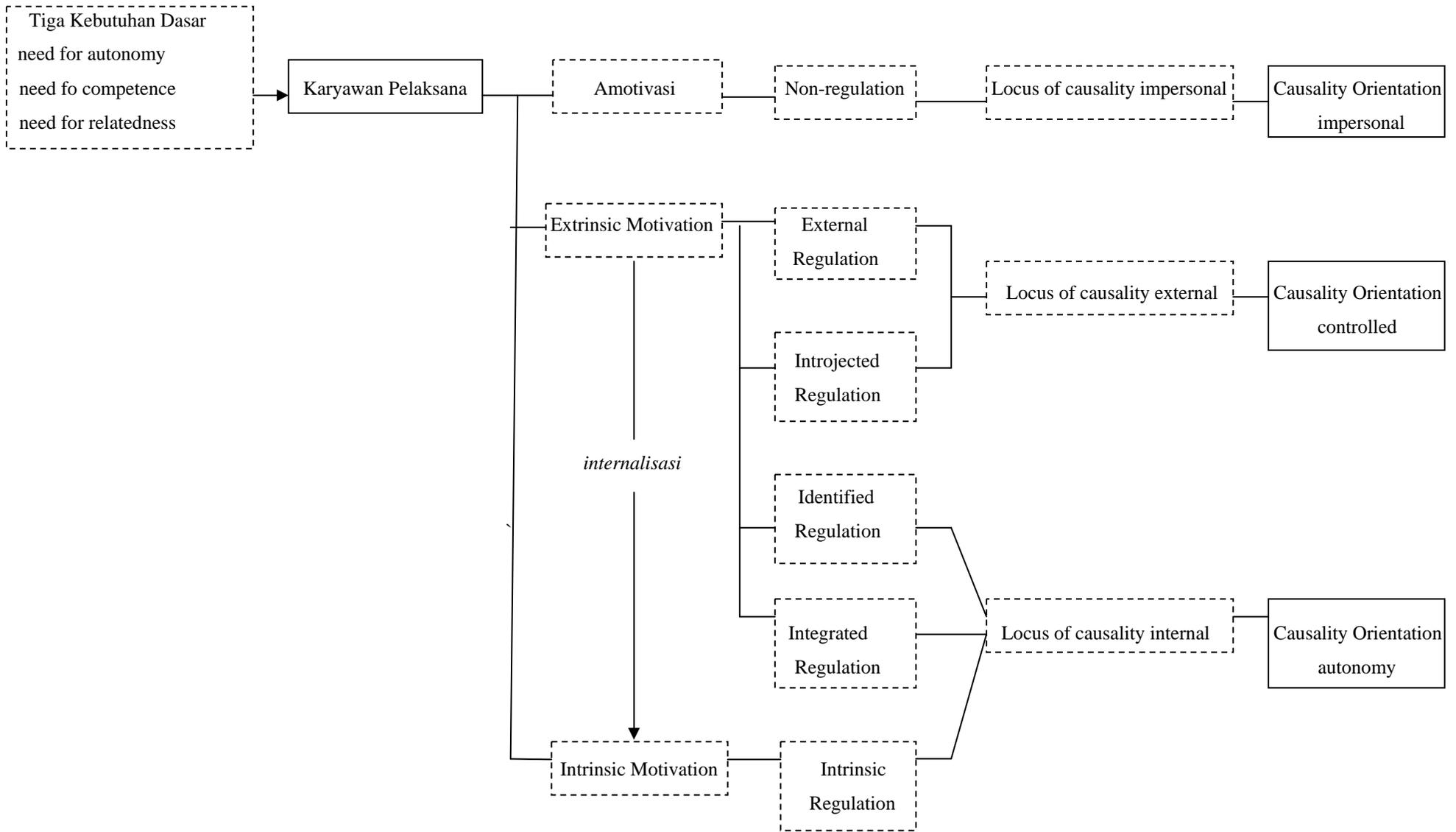
Karyawan pelaksana yang memiliki motivasi secara ekstrinsik dengan proses *identified regulation*, memiliki *locus of causality internal*. Dalam bekerja, karyawan pelaksana ini sudah menginternalisasi faktor-faktor dari luar dirinya sebagai suatu hal yang mengarahkan perilaku mereka. Karyawan pelaksana yang berada pada tahap ini akan menunjukkan keterlibatan *self* yang lebih dalam, misalnya saja seorang karyawan pelaksana yang dimutasi melakukan suatu tugas dan tanggung jawab karena tidak ingin mengecewakan atasannya yang sangat dibanggakannya.

Karyawan pelaksana yang memiliki motivasi secara ekstrinsik dengan proses *integrated regulation*, memiliki *locus of causality internal*. Dalam bekerja, karyawan pelaksana yang mengalami *integrated regulation* sudah dapat mengintegrasikan dan mengidentifikasi faktor-faktor dari luar diri dan dalam diri sebagai sesuatu yang mengarahkan perilaku. Karyawan pelaksana ini dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya pada jabatannya yang baru dengan baik untuk mencapai *goal* dan memenuhi kebutuhan dirinya. Perilaku ini masih tetap tergolong ekstrinsik karena hal ini dilakukan lebih tertuju untuk mencapai *outcome* yang penting dari pada atas dasar perpaduan ketertarikan dan rasa kenikmatan ketika melakukan pekerjaan tersebut. Perilaku yang mungkin muncul adalah karyawan pelaksana melakukan tugas dan tanggung jawab karena menganggap hal tersebut penting bagi orang yang *significant* untuknya, tapi karyawan pelaksana ini pun merasakan bahwa pekerjaan ini memang penting.

Karyawan pelaksana yang memiliki motivasi secara intrinsik dengan proses *intrinsic regulation*, memiliki *locus of causality internal*. Dalam bekerja,

karyawan pelaksana ini menunjukkan perilaku yang bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya atas dasar prinsip kenikmatan dan ketertarikan atas pekerjaan tersebut. Karyawan pelaksana ini tidak akan menunjukkan penurunan dalam produktivitas meskipun tidak diberi *reward* dari lingkungannya, misalnya justru dipindahkan atau dimutasi ke tempat yang jauh dari tempat asalnya.

Ketiga perilaku dengan regulasi yang berbeda; *identified regulation*, *integrated regulation*, dan *intrinsic regulation*, dapat digolongkan dalam satu orientasi yang sama, yaitu *causality orientation autonomy* dengan *locus of causality internal*. *Causality orientation autonomy* mengacu pada munculnya suatu perilaku didasari pada ketertarikan, atau adanya keyakinan terhadap suatu nilai sebagai rasa. *Causality orientation autonomy* mewakili kecenderungan umum individu terhadap motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang telah terintegrasi dengan baik dalam diri karyawan. Karyawan yang *autonomy oriented* menganggap bahwa apa yang dikerjakan, dalam hal ini adalah tugas dan tanggung jawabnya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan berupa *reward* bagi dirinya (Ryan&Deci,2000).



1.5 Skema Kerangka

Pemikiran

## 1.6 ASUMSI

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti dapat menarik beberapa asumsi sebagai berikut:

- 1) Karyawan pelaksana PT.Bank “X” memiliki *causality orientation autonomy*.
- 2) Karyawan pelaksana PT.Bank “X” terpenuhi dalam *need for autonomy*, *need for competence*, dan *need for relatedness*.