

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam memberi kontribusi mewujudkan tujuan perusahaan. Selain itu sumber daya manusia diharapkan mampu memberikan fungsi yang bermanfaat positif bagi perusahaan dan masyarakat juga kepentingan individu. Pencapaian tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing tersebut akan tergantung pada baik dan buruknya program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Salah satu upaya yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan motivasi dan komitmen kerja karyawan.

Menurut Frederick (1996: 108), motivasi dibagi menjadi 2, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik disebut dengan faktor motivasi (*motivation factor*) yaitu faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Sedangkan motivasi ekstrinsik disebut sebagai faktor pemeliharaan (*hygiene factor*) yaitu faktor ketidakpuasan yang tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi.

Motivasi intrinsik dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan karena mereka membuat keinginan sebagai sarana untuk mendukung organisasi. Pendapat ini diperjelas oleh penelitian dari Perez & Cruz

(2015), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif. Adapun penelitian Huang (2014) yang menyatakan bahwa dengan menggunakan sampel US (*united states*) dan sampel Cina, keduanya menunjukkan hasil signifikan positif antara motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif.

Selanjutnya menurut Irham (2016:23), motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya memengaruhi dirinya dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti. Sedangkan motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik.

Pada tingkat organisasi, komitmen dapat membantu meningkatkan produktivitas, mengurangi karyawan yang keluar dari organisasi (*employee turnover*) dan mengurangi absen karyawan (*absenteeism*) (Sutanto dan Gunawan, 2012: 76). Selain itu, seseorang yang memiliki komitmen organisasi akan selalu terikat dengan organisasi walaupun mereka beranggapan negatif dan positif terhadap organisasi (Saygan, 2011: 222).

Selanjutnya, terdapat tiga dimensi komitmen organisasi yaitu

komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinu (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif yaitu keterikatan seseorang dalam organisasi didasari oleh keinginan (*based on emotional*), komitmen kontinu yaitu keterikatan seseorang dalam organisasi didasari oleh kebutuhan (*based on cost*), dan komitmen normatif yaitu keterikatan seseorang dalam organisasi didasari oleh keharusan (*based on obligation*) (Allen & Meyyer, 1993: 538).

Sikap-sikap tersebut diantaranya motivasi individu terhadap pekerjaannya. Motivasi mengandung pengertian yaitu keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan - tindakan (Nawawi, 2011). Terdapat dua rangsangan motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan atau dorongan orang lain, melainkan atas dasar kemauan sendiri. Adapun motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Penelitian mengenai komitmen kerja telah dilakukan peneliti terdahulu. Hasil penelitian Meyer dkk (1989) menunjukkan bahwa komitmen kerja berdampak positif terhadap kinerja. Demikian juga penelitian Arisanti (2010) menunjukkan bahwa komitmen kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian hasil penelitian Hidayat (2015) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berdampak positif terhadap komitmen kerja.

Menurut Yusof (2007) komitmen kerja seseorang diukur kepada sejauh mana individu ingin melihat kan diri secara mendalam terhadap tugasnya. Komitmen kerja memiliki beberapa aspek yaitu komitmen afektif, ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi yang dinyatakan dengan datang bekerja secara teratur, mengikuti kegiatan yang diadakan oleh organisasi, menampilkan tugas dan tanggung jawab terbaik, serta melakukan tugas ekstra untuk menolong orang lain (Meyer dan Allen 1991). Seperti yang diketahui pada subjek HM yang menunjukkan rendahnya aspek afektif pada subjek dalam komitmen organisasi yang dimilikinya.

Kurangnya keterlibatan karyawan yaitu kurangnya kesediaan subjek untuk berusaha sebaik mungkin untuk perusahaannya tidak sejalan pada aspek komitmen organisasi yaitu normatif. Komitmen normatif seharusnya ditunjukkan dengan merasa wajib tinggal dalam organisasi, merasa berharga bila berada di organisasi dan melakukan hal yang berhubungan dengan organisasi sebagai bagian dari tugas. Jika hal ini terjadi terus menerus akan berdampak pada menurunnya citra perusahaan dan kurangnya peminat penonton pada berita yang mereka buat karena kurang *updated*.

Menurut Kawar (2012) Teknologi modern telah membawa orang-orang dari berbagai belahan dunia dan dari budaya yang berbeda untuk bekerja dan berkomunikasi satu sama lain. Sehingga organisasi semakin beroperasi dalam konteks multikultur dan multinasional. Bisnis global menawarkan peluang serta keterbatasan saat ini. Karena budaya perbedaan karyawan, ada banyak kesalahpahaman di antara orang yang bekerja dalam organisasi yang sama, dan para peneliti menemukan bahwa nilai-nilai budaya memiliki efek yang cukup besar pada organisasi.

Budaya kerja merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi sehingga efektivitas kerja dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Budaya kerja adalah sikap mental dan kebiasaan lama yang sudah melekat dalam setiap langkah kegiatan dan hasil kerja. Budaya merupakan produk lembaga yang berakar dari sikap mental, komitmen, dedikasi, dan loyalitas setiap personil lembaga (Nurcolis,2002).

Setiap perusahaan mempunyai budaya masing-masing. Budaya tersebut digali, dimiliki dan seterusnya dianut oleh anggota perusahaan sebagai salah satu strategi yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan. Budaya kerja yang kuat merupakan pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku karena dapat membantu para karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaannya dengan lebih baik.

Penyesuaian lintas budaya mengacu pada kemampuan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya baru (Palthe, 2004). Lebih khusus lagi, ini menunjukkan proses adaptasi terhadap kondisi hidup dan kerja dalam budaya asing di mana individu merasakan tingkat kenyamanan psikologis dan keakraban dengan budaya tuan rumah (Hitam dkk., 1991). Penelitian sebelumnya telah menentukan beberapa faktor yang mempengaruhi penyesuaian lintas budaya ekspatriat terhadap lingkungan baru. Faktor-faktor ini meliputi faktor individu, lingkungan kerja, organisasi dan kontekstual (Koveshnikove dkk.,2014). Perubahan yang cepat dan konstan dalam lingkungan bisnis saat ini telah mengubah hubungan antara majikan dan karyawan (Costigan dkk, 2011). Dalam lingkungan global dengan ketidakpastian yang tinggi, peran kepercayaan menjadi elemen yang semakin penting dalam hubungan pengusaha-karyawan (Deconinck, 2011). Kepercayaan pemberi kerja memengaruhi sikap dan perilaku pekerja, kepuasan kerja, dan hasil kerja karyawan (Mulkidkk., 2006). Keberhasilan pekerja asing juga bergantung pada kepercayaan mereka terhadap pemberi kerja, karena kepercayaan pemberi kerja meningkatkan kepercayaan diri dan rasa aman bagi pekerja asing untuk bekerja di lingkungan yang asing. Perbedaan budaya dapat menyebabkan konflik kerja, perasaan cemas, tegang dan stres bagi karyawan asing (Koveshnikov dkk.,2014). Kurangnya kepercayaan pada pemimpin dapat membuat pekerja asing khawatir tentang keamanan

pekerjaan mereka. Risiko yang dirasakan pekerja asing mungkin lebih kuat daripada pekerja lokal karena mereka menghadapi biaya lebih tinggi saat dipecah (Deconinck, 2011). Konsekuensinya, kepercayaan pemberi kerja dapat berfungsi sebagai payung pelindung yang memberikan rasa aman bagi tenaga kerja asing. Sayangnya, bagaimana kepercayaan pemberi kerja memengaruhi pekerja asing masih belum ditemukan dalam literatur sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan wawasan baru untuk pemahaman kita tentang hubungan antara kepercayaan pemberi kerja dan penyesuaian lintas budaya tenaga kerja asing. Temuan penelitian ini akan membantu manajer memahami dan membangun hubungan baik mereka dengan karyawan asing. Hubungan yang baik dan kepercayaan pada pemimpin akan membantu meningkatkan produktivitas dan hasil kerja tenaga kerja asing (Palthe, 2004).

Intrinsik dan ekstrinsik dapat digabungkan dan akan memiliki efek positif pada hasil kerja karyawan (Saeter, 2019). Namun, pertanyaan yang belum terjawab masih tersisa dalam literatur yang ada adalah bagaimana kedua jenis motivasi tersebut berinteraksi dan mempengaruhi komitmen pekerja asing terhadap organisasi mereka dalam lingkungan lintas budaya. Dengan demikian, penelitian ini juga menyelidiki interaksi antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi komitmen organisasi pekerja asing dalam pengaturan budaya baru. Motivasi dapat dijelaskan sebagai kumpulan kekuatan internal atau eksternal yang

mengarahkan seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu, motivasi biasanya dimulai dengan kebutuhan. Seseorang mencari cara bagaimana memuaskan kebutuhannya dan kemudian mereka akan berperilaku sesuai (Griffin & Moorhead, 2014). Motivasi karyawan memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi dan juga meningkatkan komitmen karyawan (Curtis dkk., 2009; Williams & Owusu-acheampong, 2015).

Koveshnikove dkk. (2014) menyatakan bahwa bertahan hidup dalam lingkungan budaya baru menuntut individu untuk menyesuaikan dan mengatasi tantangan yang mungkin mereka hadapi baik di lingkungan sosial maupun lingkungan kerja. Untuk berhasil beradaptasi dengan lingkungan baru, individu perlu memiliki kemampuan untuk memahami dan mengendalikan emosi mereka, mempelajari dan menyerap hal-hal baru, percaya diri dan fleksibel dengan situasi yang berbeda dan mengtolerir perbedaan budaya (Koveshnikove dkk., 2014; Osman-Gani dan Rockstuhl, 2009; Chang dkk., 2013; Nguyen dkk., 2018).

Budaya kerja di dalam perusahaan juga belum berjalan dengan baik hal ini terlihat ketika peneliti melakukan observasi di perusahaan masih banyak karyawan yang tidak saling menyapa atau kurang peduli dengan rekan kerjanya. Nilai-nilai kerja perusahaan atau *corporate values* belum terbentuk dan dipahami oleh masing-masing karyawan.

Penelitian terdahulu oleh Hermayanti dan Rahmawati (2015) dengan judul Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Karyawan PT

Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Cabang Bandung Divisi *Noodle* menjelaskan bahwa perusahaan tersebut menerapkan budaya kerja *excellent* dan karyawan melakukan secara komitmen. Budaya kerja *excellent, discipline, integrity, innovative, respect* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, sedangkan *unity* tidak signifikan terhadap komitmen karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah *cross-culture* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap organisasi komitmendengan *Cross-culture* sebagai variabel mediasi?
5. Apakah ekstrinsik motivasi memiliki pengaruh terhadap organisasi komitmendengan *cross-culture* sebagai variabel mediasi?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap organisasi komitmen
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen

organisasi

3. Untuk menganalisis pengaruh *cross-culture* terhadap komitmen organisasi
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap organisasi komitmendengan *Cross-culture* sebagai variabel mediasi
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap organisasi komitmendengan *cross-culture* sebagai variabel mediasi

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan pembaca dan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai acuan penelitian selanjutnya.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan atau memberikan salah satu informasi untuk memecahkan permasalahan yang ada di dalam perusahaan sehingga bisa memberikan pandangan untuk perencanaan maupun untuk bahan evaluasi perusahaan khususnya mengenai pengaruh motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik terhadap organisasi komitmen dengan *cross-culture* sebagai variabel mediasi.

3. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi bahan evaluasi diri bagi tiap individu karyawan terhadap kinerjanya