

## **BAB II**

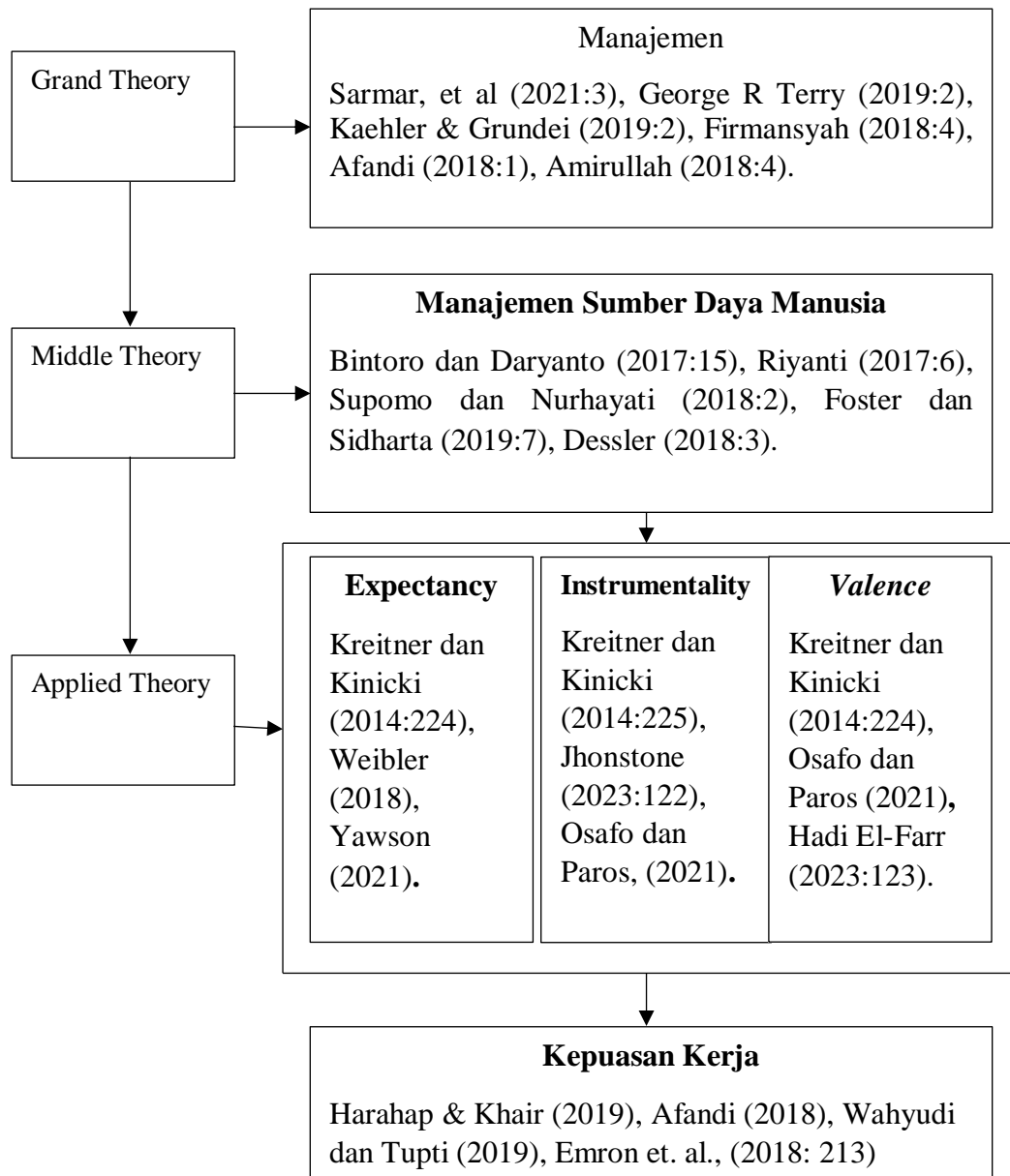
### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini dikemukakan konsep dan teori yang ada kaitannya dengan materi-materi yang digunakan dalam pemecahan masalah, yaitu teori-teori mengenai, *expectancy*, *instrumentality*, *valence* dan kepuasan kerja. Konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis, penyusunan instrumen penelitian, dan sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

##### **2.1.1 Landasan Teori**

Peneliti menggunakan berbagai sumber sebagai landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, yang terdiri dari *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori manajemen sumber daya manusia. Serta *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori mengenai *expectancy*, *instrumentality*, *valence* dan kepuasan kerja pegawai. Selain landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal jurnal yang mendukung sebagai acuan atau referensi peneliti.



Gambar 2.1

## Landasan Teori

Sumber: Data diolah Peneliti (2023)

### 2.1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur yaitu: men, money, methode, materials, machines, dan market. Unsur men (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia. Maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai manajemen.

Menurut Sarmar, et al (2021:3) menyatakan bahwa: *“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish seleted aims”*.

Menurut George R Terry (2019:2) menyatakan bahwa: *“Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals afficiently and effectively”*.

Menurut Kaehler & Grundei (2019:2) menyatakan bahwa: *“Management is a steering influence on market, production and/or resource operations in an organiation and its units that may address both people and non-pople issues and is exerted by multiple organizational actors through either anticipatory (operational management) with the aim of achieving the units’s objectives”*.

Menurut Firmansyah (2018:4) Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Selanjutnya, Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Kemudian menurut Amirullah (2018:4), mendefinisikan: “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas maka manajemen adalah seni yang mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **2.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Menurut George R Terry (2019:3) fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*) yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan pada masa yang akan datang

dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*organizing*) yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengarahan (*actuating*) yaitu proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.
4. Pengendalian (*controlling*) yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan uraian diatas maka fungsi manajemen merupakan sebuah proses dimana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang tepat sehingga terciptanya sebuah tindakan yang dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

#### 2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur yaitu: *men*, *money*, *methode*, *materials*, *machines*, dan *market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi intansi. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada intansi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif Pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki intansi begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki intansi tidak ada manfaatnya bagi intansi, jika peran aktif Pegawai tidak diikutsertakan. Mengatur pegawai adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Pegawai tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih

memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*Human Resources Planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan intansi, Pegawai, dan masyarakat. Jelasnya manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan intansi, kepuasan Pegawai, dan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur input sama dengan unsur input lainnya seperti modal, mesin, bahan mentah dan teknologi yang diubah melalui proses produksi menjadi output berupa barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini menitikberatkan perhatiannya pada masalah-masalah manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mengabaikan faktor-faktor produksi lainnya.

Tugas manajemen sumber daya manusia yang paling penting adalah mengatur dan mengelola faktor manusia seoptimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan jalan menyusun, mengembangkan, dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan intansi. Pelaksanaan pemberian insentif dan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja adalah suatu aspek dari manajemen sumber daya manusia, untuk itu perlu diketahui definisi atau pengertian dari manajemen sumber daya manusia untuk dapat lebih memahami maksud dan tujuan dari penelitian ini.

Untuk mengetahui secara jelas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15): “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama dari suatu instansi, Pegawai dan masyarakat menjadi maksimal, Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal”.

Menurut Riyanti (2017:6): “Mengatakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah tekad dan kemampuan untuk mengikuti dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, tekad dan kemampuan yang harus ditunjukkan dalam sikap dan perilaku sehari-hari, dan dalam pelaksanaan tugas. Pendapat ini dimaknai bahwa loyalitas karyawan terhadap pekerjaan timbul secara internal serta loyalitas terhadap perusahaan tempatnya bekerja karena tanggung jawab dan kemampuannya”.

Menurut Supomo dan Nurhayati (2018:2): “Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”



Menurut Foster dan Sidharta (2019:7): “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut Dessler (2018:3) menyatakan bahwa: “*Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*”.

Menurut Robbins and Coutler (2019:2) menyatakan bahwa: “*Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*”.

Menurut Greenberg dan Baron (2018:44) menyatakan bahwa: “*Conceptually, human resource management (HRM) can be regarded as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of the objectives of the business*”.

Berdasarkan definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas, maka dapat dijelaskan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang mengatur setiap aktivitas-aktivitas yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusia sehingga sumber daya

tersebut mempunyai kinerja yang optimal dan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **2.1.5 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler yang mengalihbahasakan oleh Mulyono (2019:3) adalah sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

#### **3. Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan**

kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

#### 5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

#### 7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

#### 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam intansi yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran -sasaran yang telah ditetapkan oleh intansi.

#### **2.1.6 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler yang mengalihbahasakan oleh Mulyono (2019:3) ada empat tujuan sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan- tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.
3. Tujuan fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
4. Tujuan individual ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

### **2.1.7 Pengertian *Expectancy***

Teori *Expectancy* memiliki aplikasi luas dalam manajemen sumber daya manusia dan organisasi, terutama dalam konteks desain insentif, evaluasi kinerja, dan manajemen motivasi karyawan. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi berdasarkan teori *Expectancy*, organisasi dapat merancang sistem penghargaan dan motivasi yang lebih efektif untuk mendorong kinerja yang

tinggi. Menurut teori ini, seseorang akan termotivasi untuk melakukan tindakan tertentu jika mereka yakin bahwa:

1. Usaha yang mereka lakukan akan mengarah pada kinerja yang baik, dan
2. Kinerja yang baik akan diikuti oleh penghargaan yang bernilai bagi mereka.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:224) *expectancy* merupakan kepercayaan seseorang bahwa sebuah tingkatan usaha akan diikuti dengan tingkatan kinerja tertentu.

Menurut Weibler (2018) *Expectancy* atau teori harapan yang besar adalah teori motivasi yang mengemukakan bahwa kepuasan seseorang dalam bekerja bergantung pada seberapa besar mereka mengharapkan bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan dan seberapa besar nilai hasil tersebut bagi mereka.

Menurut Yawson (2021) "*Expectancy refers to the likelihood that effort will result in high performance outcomes. Individuals exert more effort if the probability of achieving a particular performance goal is high*".

*Teori expectancy* beranggapan bahwa seseorang akan termotivasi untuk berperilaku tertentu yang menimbulkan kombinasi yang dikehendaki terhadap hasil yang diinginkan.

### **2.1.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Expectancy* (Harapan)**

Dalam teori *Expectancy* menurut Yawson (2021), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *expectancy* (harapan). Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi *expectancy* sebagai berikut:

1. *Expectancy* (Harapan):

- a. Kemampuan dan Keterampilan: Tingkat keyakinan individu bahwa mereka memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik memengaruhi harapan mereka. Semakin percaya diri individu terhadap kemampuannya, semakin tinggi harapannya.
- b. Sumber Daya dan Dukungan: Ketersediaan sumber daya, dukungan dari atasan atau tim, serta lingkungan kerja yang mendukung dapat memengaruhi harapan individu. Jika individu merasa mereka memiliki dukungan dan akses ke sumber daya yang diperlukan, harapan mereka akan lebih tinggi.
- c. Pengalaman dan Pengetahuan: Pengalaman sebelumnya dan pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang akan dijalankan dapat memengaruhi harapan. Pengalaman positif sebelumnya dapat meningkatkan harapan, sementara kurangnya pengetahuan atau pengalaman dapat mengurangnya.

Faktor-faktor ini bersifat kompleks dan dapat bervariasi antara individu.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor ini dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, *expectancy* yang tinggi dapat meningkatkan motivasi karyawan.

### **2.1.9 Indikator *Expectancy* (Harapan)**

Indikator-indikator yang sesuai dengan teori ini dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan tujuan penelitian. Namun, umumnya, beberapa indikator menurut Yawson (2021) untuk mengukur komponen utama dalam teori *Expectancy* adalah sebagai berikut:



1. Expectancy (Harapan):

- a. Kinerja Sebelumnya: Evaluasi sejauh mana seorang karyawan telah berhasil dalam tugas atau pekerjaan serupa sebelumnya.
- b. Persepsi Kemampuan: Penilaian individu terhadap kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan tugas tertentu.
- c. Sumber Daya yang Tersedia: Evaluasi apakah individu memiliki sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan tugas, termasuk dukungan tim atau akses ke peralatan yang diperlukan.
- d. Tujuan yang Ditetapkan: Persepsi individu tentang tingkat kesulitan atau ambiguitas tugas yang dihadapi.

**2.1.10 Pengertian *Instrumentality* (Instrumen)**

*Instrumentality* menjelaskan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan tindakan tertentu jika mereka yakin bahwa kinerja yang baik (usahanya) akan diikuti oleh penghargaan atau imbalan yang diinginkan. Dengan kata lain, teori ini berfokus pada hubungan antara kinerja dan penghargaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:225) *instrumentality* merupakan kepercayaan seseorang bahwa suatu hasil dapat diduga melalui penyelesaian suatu kinerja tertentu.

Menurut Osafo dan Paros (2021) *instrumentality* merupakan keyakinan individu tentang sejauh mana kinerja yang dihasilkan akan mengarah pada penerimaan imbalan atau hasil yang diinginkan. Ini mencerminkan persepsi

individu tentang hubungan antara kinerja atau usaha yang dilakukan dengan imbalan atau hasil yang diharapkan dari kinerja tersebut.

Menurut Jhonstone (2023:122) “*instrumentality refers to the belief that good performance will result in a certain work outcome. Individuals expend more effort to achieve goals when expectations for the desired rewards are high*”.

Pentingnya *instrumentality* dalam konteks manajemen adalah memastikan bahwa sistem penghargaan dan insentif dalam organisasi memberikan sinyal yang jelas dan konsekuen kepada karyawan bahwa kinerja yang baik akan dihargai dan diikuti oleh penghargaan yang sesuai. Ini membantu mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan meningkatkan kinerja mereka, karena mereka memiliki keyakinan bahwa usaha mereka akan memberikan hasil yang diinginkan.

#### **2.1.11 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Instrumentality* (Instrumen)**

Dalam teori Expectancy menurut Jhonstone (2023:122), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Instrumentality*. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi *Instrumentality* sebagai berikut:

##### 1. *Instrumentality* (Instrumen)

- a. Kepastian Imbalan: Keyakinan bahwa kinerja yang baik akan diikuti oleh penghargaan atau imbalan yang diinginkan memengaruhi *instrumentality*. Jika individu merasa bahwa hubungan antara kinerja dan imbalan adalah pasti, maka *instrumentality* akan tinggi.

- b. Kepercayaan pada Sistem Penghargaan: Persepsi individu tentang adilnya sistem penghargaan dalam organisasi juga berperan. Jika seseorang percaya bahwa sistem penghargaan tidak adil, maka instrumentality akan rendah.
- c. Transparansi dalam Prosedur Imbalan: Transparansi dalam prosedur yang digunakan untuk menentukan imbalan atau penghargaan juga mempengaruhi instrumentality. Ketika individu merasa bahwa proses ini transparan dan objektif, mereka cenderung memiliki instrumentality yang lebih tinggi.

Faktor ini bersifat kompleks dan dapat bervariasi antara individu. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penting bagi organisasi untuk memahami faktor ini dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, *Instrumentality* yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

#### **2.1.12 Indikator *Instrumentality* (Instrumen)**

Indikator-indikator yang sesuai dengan teori ini dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan tujuan penelitian. Namun, umumnya, beberapa indikator menurut Jhonstone (2023:122) untuk mengukur komponen utama dalam teori *Instrumentality* adalah sebagai berikut:

1. *Instrumentality* (Instrumen):
  - a. Pengalaman sebelumnya dengan Penghargaan: Pengalaman individu sebelumnya dalam menerima penghargaan atau pengakuan dalam organisasi.

- b. Keyakinan pada Hubungan Kinerja-Penghargaan: Tingkat keyakinan individu bahwa kinerja yang baik akan diikuti oleh penghargaan yang diinginkan.
- c. Kepastian Imbalan: Persepsi individu tentang sejauh mana penghargaan atau pengakuan adalah pasti setelah mencapai kinerja yang baik.
- d. Pengaruh Atas Hasil: Sejauh mana individu percaya bahwa tindakan atau usaha mereka memiliki pengaruh langsung terhadap hasil yang diinginkan. Jika individu merasa bahwa usaha mereka secara efektif akan memengaruhi pencapaian tujuan, hal ini dapat meningkatkan instrumentality.

### **2.1.13 Pengertian *Valence* (Nilai)**

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, memahami *valence* adalah penting karena membantu organisasi merancang sistem penghargaan dan insentif yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai karyawan. Dengan demikian, karyawan cenderung lebih termotivasi karena mereka melihat penghargaan atau imbalan tersebut memiliki nilai yang penting bagi mereka.

Menurut Osafo dan Paros (2021) *valence* merupakan nilai atau keinginan subjektif individu terhadap hasil atau imbalan yang mungkin diperoleh dari kinerja atau usaha yang dilakukan. Valensi bisa positif (diinginkan) atau negatif (tidak diinginkan) dan mempengaruhi motivasi seseorang terhadap pencapaian hasil tertentu.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:226) *valence* mengarah pada nilai positif atau negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap suatu hasil. *Valence*

merefleksikan pilihan pribadi kita. Contohnya sebagian besar pegawai memiliki *valence* positif terhadap penerimaan tambahan uang atau pengakuan.

Menurut Hadi El-Farr (2023:123) “*Valence refers to the propensity to which individuals desire specific rewards. Thus, individual preferences are diverse and based on the value they place on the rewards they perceive to obtain from engaging in particular behaviors. These may range from increased salary, improved relationship, or job satisfaction*”.

*Valence* merujuk pada penilaian subjektif individu tentang nilai atau pentingnya penghargaan atau imbalan yang diharapkan. Lebih spesifik, *valence* adalah tingkat kepuasan atau kepentingan yang individu hubungkan dengan penghargaan atau imbalan tersebut.

#### **2.1.14 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Valence* (Nilai)**

Dalam teori Expectancy menurut Hadi El-Farr (2023:123), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *valence*. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi *valence* sebagai berikut:

##### 1. *Valence* (Nilai)

- a. Nilai Penghargaan: *Valence* adalah penilaian subjektif individu tentang nilai atau pentingnya penghargaan atau imbalan yang diharapkan. Faktor-faktor seperti apakah penghargaan tersebut sesuai dengan nilai-nilai individu atau apakah itu memenuhi kebutuhan pribadi akan memengaruhi *valence*.
- b. Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan: Kepuasan kerja dan kesejahteraan umumnya memengaruhi *valence*. Karyawan yang sudah puas dengan

pekerjaan mereka cenderung memberikan nilai yang lebih tinggi pada penghargaan yang mungkin mereka terima.

- c. Tingkat Prioritas: Tingkat kepentingan individu terhadap penghargaan atau imbalan tertentu juga berperan dalam menentukan *valence*. Misalnya, bagi seseorang yang sangat memprioritaskan keseimbangan kerja-pribadi, waktu luang mungkin lebih berharga daripada bonus finansial.

Faktor ini bersifat kompleks dan dapat bervariasi antara individu. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penting bagi organisasi untuk memahami faktor ini dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, *Valence* yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

#### **2.1.15 Indikator *Valence* (Nilai)**

Indikator-indikator yang sesuai dengan teori ini dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan tujuan penelitian. Namun, umumnya, beberapa indikator menurut Hadi El-Farr (2023:123) untuk mengukur komponen utama dalam teori *valence* adalah sebagai berikut:

##### **1. *Valence* (Nilai)**

- a. Nilai Penghargaan: Penilaian individu tentang sejauh mana penghargaan atau pengakuan tersebut memiliki nilai atau kepentingan baginya.
- b. Kepentingan Pribadi: Penilaian subjektif individu tentang sejauh mana penghargaan atau pengakuan tersebut memenuhi kebutuhan pribadi atau mendukung tujuan mereka.
- c. Persepsi terhadap Konsekuensi: Bagaimana individu mempersepsikan atau menilai konsekuensi dari mencapai tujuan tersebut. Jika mereka melihat

bahwa pencapaian tujuan akan membawa dampak positif atau negatif yang signifikan, itu akan mempengaruhi motivasi mereka.

- d. Ekspektasi atas Kinerja: Ekspektasi individu terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu. Jika seseorang percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan tersebut, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berusaha mencapainya.

### **2.1.15 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam perusahaan, hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan seperti malas, rajin, atau produktif. Perilaku manusia ditentukan oleh motif atau kebutuhan dalam diri manusia berdasarkan pada pengenalan yang diterima sebelumnya serta berhubungan dengan situasi dan peranannya dalam perusahaan.

Menurut Harahap & Khair (2019) Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersisi banyak dimana dari sisi yang satu memuaskan dan dari sisi yang lain kurang memuaskan. Kepuasan kerja biasanya hanya meratakan hasil dari perbandingan dengan beberapa keadaan dan tidak ada yang mutlak dan tidak terbatas. Dengan kepuasan kerja seorang karyawan dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Berbagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.

Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Karyawan yang puas akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak puas.

Menurut Emron et. al., (2018: 213) menyebutkan bahwa “*job satisfaction refers to a person general attitude toward his or job*”.

Sedangkan berdasarkan jurnal penelitian Wahyudi dan Tupti (2019) kepuasan kerja merupakan salah satu unsur yang harus ada dalam suatu perusahaan agar dapat tercipta suasana kerja yang harmonis dan serasi.

Adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Perasaan tidak puas muncul ketika karyawan bekerja tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga tidak mendukung terlaksananya iklim kerja yang sehat.

#### **2.1.16 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yaki akan terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Affandi (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *menially*



*challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, dan factor supportive mileagues.* Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. *Mentally Challenging Work*

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

### 2. *Equitable Rewards*

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

### 3. *Supportive Working Conditions*

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak

menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.

#### 4. *Supportive Colleagues*

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Sehingga dengan terpenuhinya semua kebutuhan atau keinginan dari diri pegawai, maka akan tercipta perasaan puas dan otomatis pegawai yang mengalami kepuasan kerja yang tinggi akan meningkat kinerjanya. Faktor kepuasan kerja karyawan tidak hanya berdampak pada kualitas layanan, namun juga pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan agar perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi instansi itu sendiri.

#### **2.1.17 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja diukur melalui beberapa aspek yakni kepuasan kerja merupakan bentuk respon pegawai terhadap lingkungan pekerjaan. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap pekerja. Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Menurut Affandi (2018:82) menyatakan terdapat 4 (empat) dimensi dan indikator kepuasan kerja yakni:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

2. Kesempatan terhadap gaji.

Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.

3. Kesempatan promosi

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

4. Kepuasan terhadap rekan sekerja

Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

### **2.1.18 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah ilmu yang dalam cara berfikir menghasilkan kesimpulan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berfikir menurut langkah-langkah tertentu yang logis dan didukung oleh fakta empiris. Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *Expectancy*, *Instrumentality*, dan *Valence* sebagai variabel independen terhadap Kepuasan kerja Pegawai sebagai variabel dependen, yang digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat

mendukung penelitian ini, berikut ini peneliti sajikan penelitian terdahulu pada tabel berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Keadilan Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja  Kurniawan dan Nurohmah (2022) Jurnal Ekonomi dan Manajemen ISSN: 1907-3011 (Print) 2528-1127	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsic terhadap kepuasan kerja	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variable keadilan organisasi, kompensasi, dan lingkungan kerja
2	Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan Kerja Dinas Pertanian Kota Bima  Mubaroqah dan Yusuf (2020) Kinerja- ISSN: 1907-3011 - eISSN: 2528-1127 222	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	<p>Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur Unit Pelaksanaan Teknis Pengelolaan Jalan dan Jembatan Kediri</p> <p>Yunitasari dan Adi (2021) Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Vol 10, No 1</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dan Pengembangan Karir terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Variabel yang digunakan motivasi kerja, dan kepuasan kerja</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel pengembangan karir</p>
4	<p>Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada dinas perindustrian dan tenaga kerja kabupaten Bangkalan</p> <p>Trimilasari (2021) Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 2, No.4</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel lingkungan kerja, dan kompensasi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	<p>Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sidenreng Rappang Pada Masa Pandemi Covid-19</p> <p>Daga, Hamu, dan Nugrawan (2021) SEIKO: Journal of Management &amp; Business ISSN : 2598-831X (Print) and ISSN : 2598-8301 (Online)</p>	a. Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda</p> <p>b. Meneliti variabel Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan</p>
6	<p>Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Padang</p> <p>Pratama, Agussalim, dan Anggraini (2022) ISSN-P:2335-0376 ISSN-E: 26568322</p>	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda</p> <p>b. Meneliti variabel Disiplin Kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	<p>Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang</p> <p>Jufri, Qomariah, dan Ashlihah (2019) E-ISSN 2581-0707</p>	<p>a. Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti 50 variable Kompensasi, dan Lingkungan Kerja</p>
8	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Bappeda Kabupaten Bojonegoro</p> <p>Restanti, Yuliana, Indrawati, dan Muninghar (2020) JMM Online Vol. 4, No. 5, 732-744. © 2020 Kresna BIP. ISSN 2614-0365 e-ISSN 2599-087X</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p>Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variable Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Kontribusi Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Agam  Saputra dan Mulia (2020) Vol. 2 No. 1 E-ISSN: 2657-0300 P-ISSN:2657-0319	Penelitian ini diperoleh bahwa Kompensasi dan Motivasi Berkontribusi Positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel Kompensasi
10	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau  Efrinawati dan Supardi (2022) p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 7, No. 3	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel Budaya Kerja
11	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karawang Saputra (2018) P-ISSN:2528-0597 E-ISSN: 2589-5428	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompensasi Dan Motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel Kompensasi



Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Labuhanbatu  Fatmala, Yani, dan Nasution (2022) ISSN 2716-4128 (media online)	a. Motivasi kerja dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel Pengembangan Karir
13	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Sungai Penuh  Suryadi (2020) Jurnal Fakultas Ekonomi vol.6 no.4	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja
14	Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan Dinas Pertanian Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta  Yuliani dan Kurniyati (2021) Jurnal Fakultas Ekonomi vol.1 no.1	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompensasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel Kompensasi, Beban Kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15	Analisis Pengaruh <i>WorkLifeBalance</i> , Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Labuhanbatu  Simamora (2022) Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 5 No2 E-ISSN : 2774-4221	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>WorkLifeBalance</i> , Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel <i>WorkLifeBalance</i> , Pengembangan Karir, dan Disiplin Kerja
16	<i>Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance</i>  Hajjali et al (2022) <i>Golden Ratio of Human Resource Management</i> , Vol. 2, Issue. 1, IISN (online) 2776-6365	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kompetensi pegawai terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel gaya kepemimpinan, kompetensi pegawai dan Kinerja Pegawai
17	<i>The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction</i>  Basalamah dan As'ad (2021) <i>Golden Ratio of Human Resource Management</i> , Vol.	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel yang digunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel Lingkungan Kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	1, Issue. 2, IISN (online) 2776-6365			
18	<i>Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance</i>  Sirait, dkk (2022) Journal of Applied Business and Technology (JABT) 2022: 3(2), 115-129   www.e-jabt.org p-ISSN 2722-5372   e-ISSN 2722-5380	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Organisasi Budaya Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel yang digunakan Motivasi kerja dan kepuasan kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel Organisasi Budaya dan Gaya Kepemimpinan Transformasional
19	<i>The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement the mediating role of job satisfaction</i>  Tahili (2021) Research in Social Sciences and technology E-ISSN: 2468-6891	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan otentik dan modal psikologis terhadap Kepuasan Kerja	Variabel yang digunakan Kepuasan Kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel Kepemimpinan Otentik dan Modal Psikologis.
20	<i>Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction Evidence from south east asian industries</i>  Goestjahjanti et al, (2020) JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS ISSN- 2394-5125 VOL 7, ISSUE 19	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen talenta, kepemimpinan autentik, dan keterlibatan karyawan Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel yang digunakan Kepuasan Kerja	a. Tempat dan objek penelitian berbeda b. Meneliti variabel manajemen talenta, kepemimpinan autentik, dan keterlibatan karyawan

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada Tabel 2.1 terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan yang ada terletak pada tempat, objek, sampel serta terdapat beberapa perbedaan mengenai variabel *independent*, dan *dependent*. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan sehingga peneliti dapat merujuk pada penelitian sebelumnya, tetapi belum ada penelitian terdahulu yang menggunakan metode penelitian kuantitatif serta pengaruh langsung dan tidak langsung serta belum ada yang menggunakan langsung teori *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kelebihannya tersendiri dan diharapkan penelitian ini mampu menjadi sumber informasi dan berkontribusi mengembangkan pengetahuan di bidang yang sama serta dapat menginspirasi untuk penelitian berikutnya.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Menurut Sugiyono (2019:60) mengatakan kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual mengenai teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya sebagai permasalahan yang penting. Intansi membutuhkan kinerja yang sesuai standar yang telah ditentukan sehingga dapat menghasilkan kualitas produktifitas pekerjaan yang baik dan efektif. kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang pegawai dalam melaukan pekerjaannya berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepadanya merupakan definisi kinerja. oleh karena itu, pada sub bab ini peneliti akan menggambarkan kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam melihat

serta menyimak teori yang berhubungan mengenai variabel stress kerja, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai.

### **2.2.1 Pengaruh Motivasi *Expectancy* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

*Expectancy* merupakan aspek penting pada motivasi diri seseorang didalam sebuah organisasi atau instansi. *Expectancy* dapat mempengaruhi sikap kerja pegawai dalam bekerja yang akan berpengaruh secara langsung pada kepuasan kerja. *Expectancy* dalam bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, jika pegawai menyelesaikan apa yang sudah diharapkan maka akan menghasilkan kepuasan terhadap kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Yawson (2021) “*Expectancy refers to the likelihood that effort will result in high performance outcomes. Individuals exert more effort if the probability of achieving a particular performance goal is high.*”

Dikuatkan dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan dan Nurohmah (2022) dalam jurnalnya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang dapat disimpulkan bahwa jika terdapat perubahan dalam motivasi kerja pegawai akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

Menurut jurnal penelitian yang dilakukan oleh Basalamah dan As’ad (2021) “*The results of this study indicate that motivation has a significant effect on job satisfaction. This study proves that both theoretically and previous empirical studies explain that increasing work motivation will increase the job satisfaction of lecturers at private universities in the city of Makassar*”.

Hal ini didukung juga oleh Mubaroqah dan Yusuf (2020) dalam jurnal penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang ditunjukkan bahwa semakin besar motivasi kerja pegawai maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi *expectancy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. *Expectancy* adalah keyakinan individu tentang sejauh mana usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Jika seseorang percaya bahwa usaha keras mereka akan membawa hasil yang positif, maka ekspektasi mereka tinggi. Namun, jika mereka meragukan bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, ekspektasi mereka rendah.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi *Instrumentality* Terhadap Kepuasan Kerja**

*Instrumentality* mengacu pada persepsi individu tentang hubungan antara usaha yang mereka lakukan, kinerja yang diberikan, dan hasil yang mereka harapkan untuk mencapai melalui kinerja tersebut. Dengan kata lain, ini adalah keyakinan individu bahwa jika mereka bekerja keras dan mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan mereka, maka akan ada konsekuensi positif atau hadiah yang sesuai. Pegawai yang merasakan hubungan yang kuat antara usaha mereka dan hasil yang diperoleh cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka melihat pekerjaan mereka sebagai lebih bermakna dan bernilai karena mereka mengaitkannya dengan hasil yang positif.

Menurut Jhonstone (2023:122) “*instrumentality refers to the belief that good performance will result in a certain work outcome. Individuals expend more effort to achieve goals when expectations for the desired rewards are high*”. Sementara itu, faktor-faktor higiene, seperti kondisi kerja fisik, gaji, dan hubungan interpersonal di tempat kerja, dapat mengurangi ketidakpuasan kerja, motivasi positif akan meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor higiene hanya dapat mencegah ketidakpuasan, bukan meningkatkan kepuasan.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu dan Aprianti (2020) dalam jurnalnya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karena tingginya rasa kepuasan kerja tergantung pada motivasi yang ada pada individu pegawai.

Di dukung pula dengan pendapat Hajiali, Kessi, dan Sufri (2022) “*In this study, the variable of workmotivation has a positive and significant influence on commission, so this is the novelty of this study among previous studies*”.

Dikuatkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Pahlawan dan Onsardi (2020) dalam jurnal penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai semakin tinggi.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi *instrumentality* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. *Instrumentality* adalah tentang keyakinan individu bahwa jika mereka bekerja keras, mereka akan

mencapai kinerja yang baik, dan ini akan menghasilkan kepuasan atau konsekuensi positif yang mereka harapkan.

### **2.2.3 Pengaruh Motivasi *Valence* Terhadap Kepuasan Kerja**

Tercapainya tujuan instansi bukan hanya ditentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya, namun juga *value* yang diberikan instansi atas hasil kerja keras pegawai harus tetap diperhatikan. *Valence* merupakan preferensi atau keinginan individu terhadap hasil atau konsekuensi tertentu yang dapat diperoleh sebagai hasil dari tindakan atau kinerja mereka.

Menurut Hadi El-Farr (2023:123) “*Valence refers to the propensity to which individuals desire specific rewards. Thus, individual preferences are diverse and based on the value they place on the rewards they perceive to obtain from engaging in particular behaviors. These may range from increased salary, improved relationship, or job satisfaction*”. Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawati, Sudarno, dan Komardi (2019) dalam jurnal penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Digambarkan bahwa semakin pegawai termotivasi semakin puas terhadap apa yang telah mereka kerjakan.



Menurut jurnal penelitian yang dilakukan oleh Goestjahjanti, dkk (2020) “*The results of this study concluded that talent management and work motivation have a positive and significant effect on job satisfaction*”.

Dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhani, Jayanti, dan Surya (2023) didalam jurnal penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang dapat disimpulkan bahwa jika terdapat perubahan dalam motivasi kerja pegawai akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka dapat disimpulkan bahwa instansi pada umumnya harus selalu memberikan motivasi terhadap pegawainya agar tingkat kepuasan kerja pegawainya semakin tinggi.

#### **2.2.4 Pengaruh Motivasi *Expectancy*, *Instrumentality*, dan *Valence* Terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam mencapai tujuannya setiap instansi harus dapat mempergunakan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien, untuk dapat mencapai hal tersebut maka kepuasan kerja pegawai sangat penting. Kepuasan kerja pegawai yang baik dapat didukung dengan adanya motivasi *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*.

Menurut Robbins dan Judge (2017) mengembangkan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada tiga faktor utama: ekspektasi individu tentang hasil dari usaha mereka (harapan), nilai hasil tersebut (valensi), dan keterkaitan antara usaha dan hasil (*instrumentalitas*),

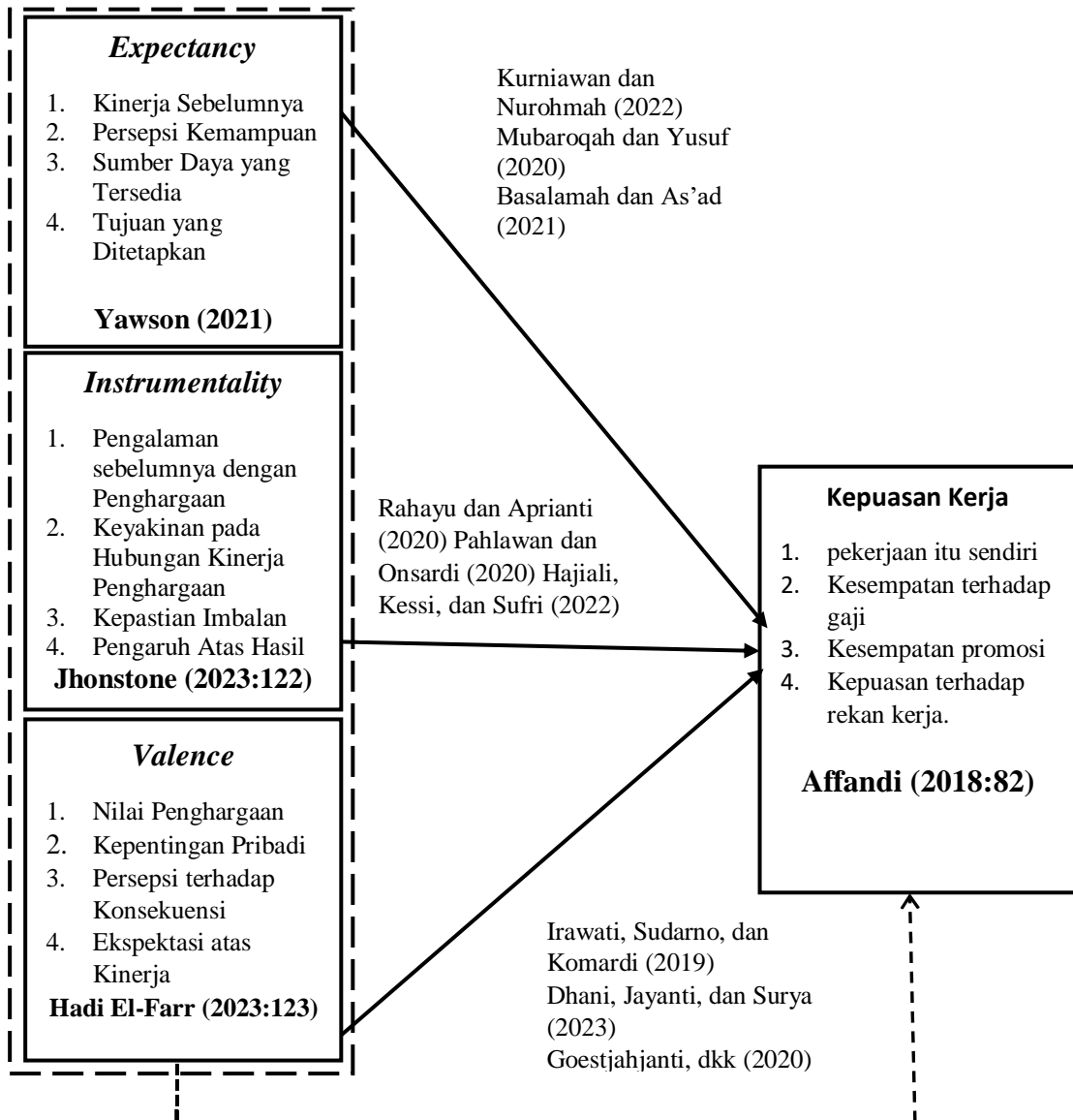
semakin tinggi harapan individu untuk mencapai hasil yang diinginkan, semakin tinggi juga motivasinya untuk bekerja keras dan akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Menurut jurnal penelitian yang dilakukan oleh Sirait, dkk (2022) "*The variable of work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction, where work motivation can increase job satisfaction at the Taruna Andalan School.*"

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Restanti, Yuliana, Indrawati, dan Muninghar (2020) dalam jurnal penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Palendeng dan Bernarto (2021) dalam jurnal penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menduga adanya keterkaitan antara motivasi *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence* yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti lain. Maka dari itu secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut.

### 2.3 Paradigma Penelitian



**Gambar 2. 1**

### Paradigma Penelitian

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih harus diuji kebenarannya, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara, baru

Restanti, Yuliana, Indrawati, dan Muninghar (2020), Palendeng dan Bernarto (2021) Sirait, dkk (2022)

didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas, maka dapat diketahui hipotesis penelitian, rumusan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

*Expectancy*, *instrumentality*, dan *valence* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. *Expectancy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
- b. *Instrumentality* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
- c. *Valence* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.