

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kinerja Karyawan

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri; 2005).<sup>14</sup> Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O), yaitu kinerja = f (A x M x O), artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Robbins; 2001).<sup>15</sup> Dengan demikian kinerja ditentukan oleh faktor – faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain: kuantitas *Output*, Kualitas *Output*, Jangka waktu *Output*, Kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Kinerja merupakan kesanggupan individu dalam menyelesaikan tugas. Kesanggupan dapat dipahami bahwa individu dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kapasitas dan jenis pekerjaannya, sehingga masing-masing tidak bisa disamakan. Kinerja mempunyai beberapa prinsip diantaranya kinerja diartikan secara

---

<sup>14</sup> Rivai, Veithzal dan Basri, Mohd Fawzi Ahmad. 2005. Performance Appraisal system yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya saing Perusahaan. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. hlm 14

<sup>15</sup> Robbins, Stephen P. (2001). Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga. hlm 220

luas mencakup usaha, loyalitas, kepemimpinan, dorongan dan moral kerja. Sedangkan kinerja dari segi hasil nyata misalnya pekerjaan, yang diselesaikan dan penilaian yang diberikan. Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa kinerja dipahami sebagai suatu proses dan hasil kerja.

Menurut Rothwell dan Kazanas dalam Sofo (2003), kinerja manusia yang efektif dan efisien adalah hasil keahlian manusia, pengetahuan dan sikap (kompetensi).<sup>16</sup> Kinerja mungkin dapat dipahami sebagai pencapaian hasil – hasil, tujuan akhir yang diarahkan oleh aktivitas – aktivitas (sarana) yang bermanfaat. Ini tidak memiliki arti yang sama dengan perilaku, tindakan yang diambil dan keputusan – keputusan yang diambil untuk mencapai hasil kerja tersebut. Apa yang dipahami pekerja dan manajer perlu dilakukan, dan standar – standar bagaimana ia harus dilakukan, akan menjadi atap dari kinerja. Apa yang kita tahu untuk lakukan akan memberikan batasan kinerja kita sebagaimana sarana – sarana yang kita gunakan untuk melakukan pekerjaan.

Seluruh kinerja membutuhkan beberapa tingkatan keahlian. Agar dapat berhasil dalam memenuhi peran jabatan dan tanggung jawab mereka, pekerja harus mengetahui kompetensi pekerjaan, apa yang mereka butuhkan dan menerapkan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Dalam model Geary Rummler, kinerja digambarkan memiliki tiga tingkatan yaitu: level organisasi, level proses, dan level kerja/kinerja. Model ini pertama kali digambarkan pada tahun 1976 dan diperluas pada tahun 1995. Menurut Geary

---

<sup>16</sup> Sofo, Francesco. (2003). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Surabaya: Airlangga University Press. hlm 168

Rummler ada lima faktor yang harus diperhatikan ketika sebuah permasalahan kinerja manusia diidentifikasi. Yaitu, situasi pekerjaan, pelaksana pekerja, perilaku, konsekuensi dan umpan balik dari konsekuensi kepada pelaksana pekerja.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kesanggupan individu dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi yang diberikan dan dapat dilaksanakan dengan kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

### **2.1.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah. Menurut Robbins (2001), ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>17</sup> Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi motivasi, kemampuan dan kesempatan.

#### **1. Faktor Motivasi**

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup

---

<sup>17</sup> Robbins, Stephen P. (2001). Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga. hlm 257

antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

## 2. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

## 3. Faktor Kesempatan

Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

### 2.1.3 Indikator Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tinggi – rendahnya kinerja seseorang perlu dilakukan penilaian kinerja. Mathis dan Jackson (2006:113) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen – elemen yaitu: (1) Kuantitas dari hasil, (2) Kualitas dari Hasil, (3) Ketepatan Waktu dari Hasil, (4) Kehadiran, (5) Kemampuan bekerja sama. Untuk mendesain sebuah sistem manajemen kinerja dan secara efektif mengatur kinerja kita perlu

memusatkan pada tiga proses luas dari perencanaan kinerja, permasalahan, dan kemajuan.<sup>18</sup> Dalam hal ini kita harus mencapai tiga elemen kunci yaitu:

1. Membuat ukuran – ukuran dan tujuan yang memadai.
2. Melacak kinerja saat ini, mengidentifikasi celah antara kinerja actual dengan tujuan – tujuan, mengidentifikasi sebab – sebab terjadinya celah, dan mengambil tindakan – tindakan untuk celah tersebut.
3. Mempergunakan informasi pengukuran sebagai dasar untuk pembuatan keputusan manajemen dan peningkatan kinerja.

#### **2.1.4 Penilaian Kinerja**

Hariandja (2002), menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawai.<sup>19</sup> Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memeberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan, dan lain – lain. Sehingga penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam hal penggajian, perencanaan karir, dan lain – lainnya yang

---

<sup>18</sup> Mathis. L. Robert dan Jackson, H. Jhon. 2006. Human Resource Management Terjemahan: Manajemen Sumber Daya Manusia (Jimmy Sadeli dan Bayu Pravira Hie) . Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat. hlm 113

<sup>19</sup> Hariandja, Mrihot Tua Efendi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai. Jakarta : PT. Grasindo. hlm 56

tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja tidak sekedar menilai, yaitu mencari pada aspek apa pegawai kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi, yaitu membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai/organisasi. Mathis dan Jackson (2006) Penilaian Kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.<sup>20</sup>

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan dua cara yaitu secara informal dan sistematis. Seorang *supervisor* akan melakukan penilaian informal kapanpun saat diperlukan. Hubungan kerja sehari – hari antara manajer dan karyawan membuka peluang pada kinerja karyawan untuk dievaluasi. Seorang manajer dapat mengkomunikasikan evaluasi ini melalui percakapan mengenai pekerjaan saat minum kopi, atau dengan pemeriksaan ditempat dari pekerjaan tertentu. Penilaian informal khususnya sesuai jika menyangkut permasalahan waktu, karena adanya penundaan dalam memberikan umpan balik akan melemahkan pengaruh motivasinya. Penilaian sistematis digunakan ketika hubungan antara manajer dan karyawan adalah formal, dan dimana ada sistem untuk melaporkan kesan dan observasi manajerial pada kinerja karyawan. Satu survey menunjukkan bahwa hampir 90% dari pemberi kerja mempunyai satu sistem atau proses manajemen kinerja formal. Dessler (2006), menyatakan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini

---

<sup>20</sup> Mathis, L. Robert dan Jackson, H. Jhon. 2006. Human Resource Management Terjemahan: Manajemen Sumber Daya Manusia (Jimmy Sadeli dan Bayu Pravira Hie) . Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat. hlm

dan atau masa lalu relatif terhadap standar kerjanya.<sup>21</sup> Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

### **2.1.5 Penggunaan Kinerja**

Penilaian kinerja dipergunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan karyawan individual. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa penilaian kinerja formal akan mebatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan kedisiplinan dan pemecatan. Organisasi biasanya menggunakan penilaian kinerja dalam dua peran yang memiliki potensi konflik. Peran pertama untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif lainnya mengenai karyawan. Promosi atau pemecatan dapat tergantung pada peran ini, dimana sering kali menciptakan tekanan bagi para manajer untuk melakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja sering kali menjadi penghubung antara penghargaan yang diinginkan karyawan dan produktivitas mereka. Kompensasi yang berbasis kinerja menegaskan ide bahwa kenaikan gaji seharusnya diberikan untuk pencapaian kinerja daripada senioritas. Jika ada bagian dari proses penilaian kinerja yang gagal, para karyawan yang berkinerja baik tidak menerima kenaikan gaji yang

---

<sup>21</sup> Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Buku Satu, Edisi kesepuluh, jilid 2: PT. Indeks. hlm 3

lebih besar, yang akan menyebabkan adanya ketidakadilan dalam kompensasi yang dirasakan karyawan. Tetapi penggunaan penilaian kinerja untuk menentukan gaji adalah umum.

Para karyawan khususnya tertarik dalam penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja, seperti keputusan mengenai promosi, pemecatan, pemberhentian sementara, dan pemindahan tugas. Sebagai contoh, urutan untuk pemberhentian sementara dapat ditentukan oleh penilaian kinerja. Untuk alasan ini, jika pemberi kerja mengklaim bahwa keputusan tersebut adalah berbasis kinerja, maka penilaian tersebut harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan yang ada dalam kinerja karyawan. Demikian pula, promosi atau demosi berdasarkan pada kinerja harus didokumentasikan melalui penilaian kinerja. Jadi, adanya kebutuhan ini mungkin menyebabkan penggunaan administratif yang luas dalam penilaian kinerja. Peran kedua berfokus pada perkembangan individu. Dalam peran ini manajer berperan lebih sebagai seorang penasihat dibandingkan seorang hakim, yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran kedua tersebut menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pertumbuhan dan arah karyawan. Penilaian kinerja dapat menjadi sumber utama informasi dan umpan balik untuk karyawan yang sering kali merupakan kunci perkembangan mereka dimasa depan.

#### **2.1.6 Kajian Islam tentang Kinerja**

Kinerja dalam pandangan Islam merupakan upaya seseorang dalam melakukan pekerjaan sehingga menghasilkan kerja yang maksimal (baik), atau juga

hasil yang telah diperoleh karyawan berdasarkan standar yang berlaku untuk mencapai pekerjaan yang dilaksanakan dalam periode waktu tertentu. Bekerja merupakan sarana untuk mencapai rezeki dan kelayakan hidup. Bagi kaum muslimin bekerja dalam rangka mendapatkan rezeki yang halal dan memberikan kemanfaatan yang sebesar-besarnya bagi masyarakat merupakan bagian dari ibadah kepada Allah. Seperti firman Allah :

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥٦﴾

Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

Bagi kaum muslimin, bekerja dalam rangka mendapat rezeki yang halal dan memberikan kemanfaatan yang sebesar-besarnya bagi masyarakat merupakan merupakan bagian dari ibadahnya kepada Allah. Seperti sabda Nabi: *"Tidaklah ada makanan seseorang itu yang lebih baik daripada apa yang dimakannya dari hasil usaha tangannya sendiri"*. (Riwayat al-Bukhari)

## **2.2 Determinasi Diri**

### **2.2.1 Pengertian Teori Determinasi Diri**

Determinasi diri adalah sebuah pendekatan motivasi dan kepribadian manusia yang menggunakan metode empiris tradisional dengan menggunakan metateori organismic yang menyoroti pentingnya sumber daya manusia untuk pengembangan kepribadian dan perilaku regulasi diri (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997 dalam jurnal

Edward L. Deci and Richard M. Ryan 2000) atau teori empiris yang berasal dari motivasi dan kepribadian manusia dalam konteks sosial yang membedakan motivasi di bagian yang otonom dan terkontrol.<sup>22</sup>

Dengan demikian, arena ini adalah penyelidikan seseorang dengan kecenderungan pertumbuhan dan kebutuhan psikologis bawaan yang merupakan dasar untuk integrasi motivasi diri dan kepribadian, serta untuk kondisi yang mendorong proses-proses yang positif. Induktif, menggunakan proses empiris, telah mengidentifikasi tiga kebutuhan tersebut yaitu kebutuhan kompetensi (Harter, 1978; White, 1963), keterkaitan (Baumeister & Leary, 1995, Reis, 1994), dan otonomi (deCharms, 1968; Deci, 1975) yang tampaknya penting untuk memfasilitasi fungsi optimal dari kecenderungan alami untuk pertumbuhan dan integrasi, serta untuk pembangunan sosial konstruktif dan kesejahteraan pribadi (dalam jurnal Richard M. Ryan and Edward L. Deci 2000).<sup>23</sup>

Teori determinasi diri (SDT) adalah teori besar dari motivasi manusia, perkembangan kepribadian, dan kesejahteraan. Teori ini berfokus terutama pada kemauan atau perilaku bertekad diri dan sosial dan kondisi budaya yang melaksanakan itu. SDT juga mendalilkan suatu dasar kebutuhan psikologi yang universal, yaitu kemandirian, kemampuan berhubungan, pemenuhan yang perlu dipertimbangkan dan kebutuhan yang penting, kesehatan manusia tanpa memperdulikan fungsi budaya atau tahapan perkembangan.

---

<sup>22</sup> Deci Edward L. dan Ryan Richard M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. Department of Psychology University of Rochester. hlm 230

<sup>23</sup> Ryan, Richard M. dan Deci, Edward L., (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. University of Rochester. hlm 68

*Self determination* (SDT) didefinisikan sebagai pengalaman yang berhubungan dengan perilaku otonom yang sepenuhnya didukung oleh diri sendiri, sebagai lawan dalam alasan rasa tertekan atau terpaksa. *Self determination* sudah melekat dalam kegiatan yang secara motivasi intrinsik dilakukan untuk kepentingannya sendiri (Deci & Ryan, 1985a dalam jurnal Avi Assor, Guy Roth dan Edward L. Deci 2004).<sup>24</sup>

Ryan dan Deci (2001) dalam jurnal Ryan (2009) mempertahankan bahwa kesejahteraan tidak baik ditangkap oleh konsepsi hedonic ‘kebahagiaan’ sendiri. Sebagai gantinya, SDT juga menggunakan konsep dari eudaimonia, atau hal penting digambarkan sebagai kesejahteraan, sebagai pendekatan komplementer. Terakhir, karena otonomi di fasilitasi oleh kesadaran pikiran, SDT menekankan peran dari kesadaran dalam peraturan diri dan baik-baik aja.<sup>25</sup>

Determinasi diri (*Self Determination Theory*) adalah motivasi intrinsik keadaan yang berasal dari dalam diri individu sendiri yang dapat mendorong melakukan tindakan tujuan yang individu inginkan sendiri. Dalam determinasi diri menunjukkan seseorang untuk mencari pengetahuan yang baru, tantang dalam diri sendiri, menemukan hal-hal yang baru yang pada akhirnya akan diterapkan dalam kegiatan dan tindakan seseorang yang akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Teori Determinasi Diri (*Self Determination Theory/STD*) Deci & Ryan (2002, dalam Muller *et al*, 2006) adalah teori motivasi yang komprehensif melalui membedakan motivasi intrinsik dengan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik ditetapkan sendiri oleh individu yang tidak dicampuri oleh pengaruh dari luar dirinya.

---

<sup>24</sup> Avi Assor, Guy Roth dan Edward L. Deci. (2004). *The Emotional Costs of Parents' Conditional Regard: A Self-Determination Theory Analysis*. Journal of Personality. hlm 55

<sup>25</sup> Ryan, Ricard. (2009). *Self-Determination Theory and Well-Being*. University of Bath. hlm 1

Sebaliknya, motivasi ekstrinsik bersifat instrumental karena tindakan individu dilakukan dalam kendali pihak di luar diri individu.

Dengan demikian *Self Determination* (SDT) dapat disimpulkan sebagai kemampuan kontrol perilaku yang berasal dari dalam diri individu yang bukan berasal dari luar diri individu dimana keputusan tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal dan kecenderungan individu untuk mencari pengetahuan baru tentang diri sendiri yang nantinya akan diterapkan dalam kegiatan yang berhubungan dengan orang lain.

### **2.2.2 Konsep Teori Determinasi Diri**

Teori determinasi diri sangat unik di antara teori kognitif sosial karena mencoba untuk memahami mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan (Ntoumanis, 2002 dalam disertasi Bryan 2006)<sup>26</sup> dan menyediakan kerangka kerja untuk memahami pilihan individu tentang aktivitas fisik. Sifat organismik, teori ini juga memperhitungkan bahwa manusia secara teratur mencoba untuk mengasimilasi ide-ide baru atau kegiatan dalam perasaannya sendiri (Ryan & Deci, 2000 dalam disertasi Bryan 2006).<sup>27</sup> Ketika individu merasa seolah-olah mereka bertindak keluar dari kemauannya sendiri, atau memiliki pilihan di antara beberapa serangkaian kemungkinan tindakan, mereka lebih cenderung terlibat dalam perilaku tertentu,

---

<sup>26</sup> Bryan, Charity Leigh., 2006. *SELF-DETERMINATION IN PHYSICAL EDUCATION: DESIGNING CLASS ENVIRONMENTS TO PROMOTE ACTIVE LIFESTYLES*. Dissertation. Department of Kinesiology, Louisiana State University, United State of America. hal 5

<sup>27</sup> *Ibid*, 5

seperti memilih untuk aktif secara fisik pada mereka sendiri dalam disertasi Bryan (2006).<sup>28</sup>

SDT digunakan sebagai kerangka kerja untuk mempelajari isu-isu kepatuhan dalam beberapa bidang kesehatan termasuk perilaku adiktif, ketaatan terhadap pengobatan, penurunan berat badan, dan Kegiatan fisik (Ryan, 1995; Williams, Cox, Kouides, & Deci, 1999; Williams, Freedman, & Deci, 1998; Williams, Rodin, Ryan, Grolnick, & Deci, 1998) dalam disertasi Green (2006).<sup>29</sup> Ryan dan Deci (2000) mendefinisikan determinasi diri sebagai "menyelidiki kecenderungan pertumbuhan yang melekat pada orang dan bawaan kebutuhan psikologis dasar untuk motivasi diri dan integrasi kepribadian".<sup>30</sup> Teori ini menekankan pentingnya sumber daya batin manusia untuk pengembangan kepribadian dan perilaku regulasi diri (Ryan & Deci). Menurut SDT, otonomi, kompetensi, dan keterkaitan merupakan nutrisi yang penting untuk memenuhi bawaan kebutuhan psikologis individu.

Teori Self determination (SDT) diperkenalkan lebih dari dua puluh tahun yang lalu oleh dua psikolog, Edward Deci dan Ryan Richard (1985). Mereka mengusulkan teori tentang semua manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar yakni otonomi, kompetensi, dan hubungan.

1. Orang merasa otonom ketika individu membuat keputusan untuk diri sendiri tanpa tekanan dari luar.

---

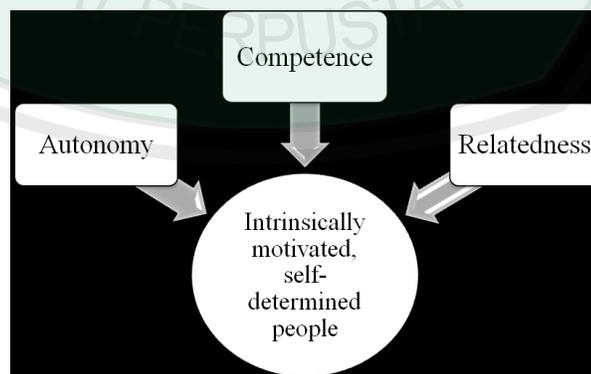
<sup>28</sup> Bryan, Charity Leigh., 2006. *SELF-DETERMINATION IN PHYSICAL EDUCATION: DESIGNING CLASS ENVIRONMENTS TO PROMOTE ACTIVE LIFESTYLES*. Dissertation. Department of Kinesiology, Louisiana State University, United State of America. hlm 5-6

<sup>29</sup> Green, Ryan Mark., 2006. *SELF-DETERMINATION IN INJURY REHABILITATION: DESIGNING A CLIMATE FOR PROMOTING ADHERENCE*. Dissertation. Department of Kinesiology, Louisiana State University, United State of America. hlm 3

<sup>30</sup> Ryan, Richard M. dan Deci, Edward L., (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. University of Rochester. hlm 68

2. Kompetensi membuat orang merasa seperti tahu apa yang akan individu lakukan dan mampu mencapainya.
3. keterkaitan/keterhubungan yakni menunjukkan perasaan diri untuk terhubung dengan orang lain, seperti menjadi bagian dari kelompok tertentu, dan kelompok tersebut peduli dengan individu.

Pencapaian kebutuhan dipengaruhi oleh dua faktor: bagaimana orang-orang memutuskan sesuatu hal dan iya tidaknya orang tersebut diperlakukan sebagai bagian dari lingkungan sosial (Deci dan Ryan, 2002). Ketika determinasi diri dan lingkungan individu bertemu maka ketiga kebutuhan mereka yang muncul cenderung lebih termotivasi secara intrinsik dan kurang termotivasi secara ekstrinsik (Ryan & Deci, 2000). Kemungkinan adanya keuntungan bagi orang-orang yang membutuhkan adalah rasa puas, hal ini dapat meliputi optimalisasi kesejahteraan individu dan perkembangan sosial (Deci dan Ryan, 2002). Diagram yang menunjukkan hubungan antara otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, dan motivasi intrinsik dan self determination, lihat Gambar 1



**Gambar 1**

*hasil pemenuhan kebutuhan dalam motivasi instrinsik, determinasi diri seseorang*

Otonomi, didefinisikan sebagai "rasa perasaan bebas dari tekanan dan memiliki kemungkinan untuk membuat pilihan di antara beberapa serangkaian tindakan" (Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000;. P 177-178 dalam desertasi Bryan 2006)<sup>31</sup>, memiliki efek yang lebih kuat pada motivasi intrinsik daripada kompetensi (Goudas & Biddle, 1995 dalam desertasi Bryan 2006)<sup>32</sup>. Persepsi mengalami dukungan otonomi di kelas pendidikan jasmani telah positif dikaitkan dengan tingkat yang lebih tinggi dari motivasi intrinsik dan regulasi identifikasi (Hagger, Chatzisarantis, Culverhouse & Biddle, 2003 dalam desertasi Bryan 2006)<sup>33</sup>. Dalam pengaturan aktivitas fisik, ketika individu memiliki rasa otonomi rendah, tingkat kompetensi mereka menjadi sangat penting dalam kaitannya dengan motivasi intrinsiknya (Markland, 1999 dalam desertasi Bryan 2006)<sup>34</sup>. Ketika otonomi secara inheren rendah, sangat penting bahwa lingkungan menumbuhkan perasaan prestasi dan rasa kompetensi (Markland, 1999 dalam desertasi Bryan 2006)<sup>35</sup>. Standage, Duda, dan Ntoumanis (2003) dalam desertasi (Bryan 2006) menemukan dalam penelitiannya siswa sekolah menengah bahwa ketika lingkungan pendidikan jasmani yang dianggap mempromosikan otonomi dan rendah dalam kontrol, siswa melaporkan tingkat yang lebih tinggi dari kompetensi, otonomi, dan keterkaitan<sup>36</sup>. Mungkin bahkan lebih penting, siswa di pendidikan jasmani yang mengalami peningkatan kadar determinasi

---

<sup>31</sup> Bryan, Charity Leigh., 2006. *SELF-DETERMINATION IN PHYSICAL EDUCATION: DESIGNING CLASS ENVIRONMENTS TO PROMOTE ACTIVE LIFESTYLES*. Dissertation. Department of Kinesiology, Louisiana State University, United State of America. hlm 7

<sup>32</sup> *Ibid*, 7

<sup>33</sup> *Ibid*, 7

<sup>34</sup> *Ibid*, 7

<sup>35</sup> *Ibid*, 7

<sup>36</sup> *Ibid*, 7

diri melaporkan niat kuat untuk berpartisipasi dalam aktivitas fisik di luar waktu sekolah mereka.

Otonomi mungkin nutrisi yang paling penting dalam rangkaian motivasi. Menurut SDT, ketika individu yang otonom, atau bertindak dari kemauan mereka sendiri, mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam kegiatan selama periode waktu yang panjang. Rasa otonomi berakar dalam kesadaran internal lokus kausalitas (deCharms, 1968 dalam disertasi Green 2006)<sup>37</sup>. Otonomi berhubungan erat dengan perilaku determinasi diri keduanya berhubungan dengan motivasi intrinsik. Seorang individu yang merasakan bahwa perilakunya sendiri yang otonom, atau dia bertindak keluar dari pilihan, lebih ditentukan sendiri dan lebih mungkin untuk secara motivasi intrinsik.

Hal ini diakui dalam SDT bahwa tingkat motivasi ekstrinsik dapat sangat bervariasi berkaitan dengan otonomi (Ryan & Deci, 2000 dalam disertasi Green 2006)<sup>38</sup>. Thompson dan Wankel (1980) dalam disertasi Green (2006) menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam kehadiran program latihan dan niat untuk terus hadir di antara peserta yang dituntun untuk percaya bahwa pilihan kegiatannya telah diperhitungkan dalam rancangan program<sup>39</sup>. Hal ini memberikan bukti bahwa ketika individu merasa memiliki kendali kehendak yang lebih, seperti tercermin oleh keyakinan bahwa pilihannya diperhitungkan, motivasinya untuk melanjutkan kegiatan akan lebih diinternalisasi dan berjangka panjang.

---

<sup>37</sup> Green, Ryan Mark., 2006. *SELF-DETERMINATION IN INJURY REHABILITATION: DESIGNING A CLIMATE FOR PROMOTING ADHERENCE*. Dissertation. Department of Kinesiology, Louisiana State University, United State of America. hlm 9

<sup>38</sup> *Ibid*, 10

<sup>39</sup> *Ibid*, 10

Kompetensi didefinisikan sebagai kebutuhan untuk mempengaruhi lingkungan, yang terlihat dalam hasil penting di lingkungan (Deci & Ryan, 2000 dalam disertasi Bryan 2006)<sup>40</sup>. Untuk motivasi jenis apapun sekarang, individu harus merasa kompeten dalam tugas tangan (Deci & Ryan, 2000 dalam disertasi Bryan 2006)<sup>41</sup>. Hal ini diterima secara luas bahwa tingkat yang lebih tinggi dari kompetensi menghubungkan dengan tingkat yang lebih tinggi determinasi diri dan motivasi intrinsik (Ferrer-Caja & Weiss, 2000; Goudas & Biddle, 1994; Harter & Connell, 1984; Li, Lee, & Solmon, 2005, Ntoumanis, 2001; Standage, Duda, & Ntoumanis, 2003 dalam disertasi Bryan 2006)<sup>42</sup>. Karena sifat umum partisipasi dalam pendidikan jasmani, peran kompetensi dirasakan harus benar-benar diperiksa (Whitehead & Corbin, 1991 dalam disertasi Bryan 2006)<sup>43</sup>. Selain itu, penelitian saat ini menunjukkan bahwa siswa dengan tingkat kompetensi yang lebih tinggi dianggap lebih aktif selama pendidikan jasmani waktu mereka kelas (Paroki & Harta, 2003 dalam disertasi Bryan 2006)<sup>44</sup>. Perbedaan gender yang terkait dengan kompetensi juga terlihat, para perempuan melaporkan tingkat kompetensi lebih rendah dibandingkan anak laki-laki (Morgan et al., 2003) dalam disertasi Bryan (2006)<sup>45</sup>.

Kompetensi, individu mungkin lebih untuk terlibat dalam kegiatan yang mereka rasa kompeten atau berkhasiat bagi mereka dalam hubungannya dengan kelompok-kelompok sosial yang mereka nilai. Kompetensi adalah nutrisi yang

---

<sup>40</sup> Bryan, Charity Leigh., 2006. *SELF-DETERMINATION IN PHYSICAL EDUCATION: DESIGNING CLASS ENVIRONMENTS TO PROMOTE ACTIVE LIFESTYLES*. Dissertation. Department of Kinesiology, Louisiana State University, United State of America. hlm 6

<sup>41</sup> *Ibid*, 6

<sup>42</sup> *Ibid*, 6

<sup>43</sup> *Ibid*, 6

<sup>44</sup> *Ibid*, 6

<sup>45</sup> *Ibid*, 6-7

melibatkan pemahaman bagaimana untuk mencapai hasil eksternal dan internal berbagai menjadi berkhasiat dalam melakukan tindakan yang diminta (Deci, et al., 1991 dalam desertasi Green 2006)<sup>46</sup>. Markland (1999) dalam desertasi Green (2006) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan persepsi seseorang dalam negosiasi konteks sosial<sup>47</sup>. Kompetensi yang dirasa memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi intrinsik hanya ketika dimediasi oleh determinasi diri (Fisher, 1978; Markland & Hardy, 1997; Markland, 1999). Artinya, bahkan ketika individu memiliki persepsi kompetensi yang tinggi, jika mereka merasa bahwa tidak memiliki otonomi, tingkat motivasi tidak mungkin untuk ditingkatkan (dalam desertasi Green 2006).<sup>48</sup>

Keterkaitan, dicontohkan oleh kondisi mencintai dan merawat orang lain, sementara cinta dan perawatan juga diterima oleh individu (Deci & Ryan, 2000). Penelitian pendidikan jasmani telah membentuk lemah, namun positif, korelasi antara keterkaitan di kelas pendidikan jasmani dan tingkat yang lebih tinggi untuk determinasi diri (Ntoumanis, 2001). Individu dalam pengaturan aktivitas fisik sering melaporkan bahwa interaksi sosial adalah alasan utama untuk partisipasi mereka (Ntoumanis, 2001) dalam desertasi Bryan (2006)<sup>49</sup>.

Keterkaitan terdiri pengembangan percaya diri dan pemenuhan hubungan dengan orang lain. Sekali individu telah mengembangkan hubungan yang aman

---

<sup>46</sup> Green, Ryan Mark., 2006. *SELF-DETERMINATION IN INJURY REHABILITATION: DESIGNING A CLIMATE FOR PROMOTING ADHERENCE*. Dissertation. Department of Kinesiology, Louisiana State University, United State of America. hlm 10

<sup>47</sup> *Ibid*, 10

<sup>48</sup> *Ibid*, 10

<sup>49</sup> Bryan, Charity Leigh., 2006. *SELF-DETERMINATION IN PHYSICAL EDUCATION: DESIGNING CLASS ENVIRONMENTS TO PROMOTE ACTIVE LIFESTYLES*. Dissertation. Department of Kinesiology, Louisiana State University, United State of America. hlm 7

dengan orang lain dan mereka berada dalam lingkungan otonomi yang mendukung, satu di mana pengakuan perasaan, pilihan, dan kesempatan untuk arah diri yang dipromosikan (Deci & Ryan, 1985 dalam disertasi Green 2006)<sup>50</sup>, motivasi intrinsik yang lebih mungkin terjadi (Ryan & Grolnick, 1986; Ryan & Deci, 2000 dalam disertasi Green 2006)<sup>51</sup>. Tenaga medis mungkin lebih efektif bila pasien mereka merasa seolah-olah ada beberapa benang merah antara terapis dan pasien. Pasien mungkin lebih cenderung untuk melakukan tugas yang lebih menantang dalam perawatan mereka ketika mereka memiliki rasa dukungan dari terapis. Ini perilaku pasien dapat dibandingkan dengan perilaku pada bayi yang memiliki rasa dukungan keamanan dan otonomi dari ibu mereka (Frodi, Bridges, & Grolnick, 1985) dalam disertasi Green (2006).<sup>52</sup>

Central SDT adalah perbedaan antara motivasi otonom dan motivasi terkontrol. Otonomi adalah bertindak atas kemauan sendiri dan memilih pengalamannya sendiri. Dalam kata-kata dari filosof seperti Dworkin (1988) dalam jurnal Gagne dan Deci (2005), otonomi berarti mendukung tindakan seseorang pada tingkat refleksi tertinggi<sup>53</sup>. Motivasi intrinsik adalah contoh motivasi otonom. Ketika orang-orang terlibat dalam suatu kegiatan dikarenakan mereka tertarik dengan kegiatan tersebut, mereka akan melakukan aktivitas tersebut sepenuhnya karena keinginannya sendiri (misalnya, saya bekerja karena menyenangkan). Sebaliknya,

---

<sup>50</sup> Green, Ryan Mark., 2006. *SELF-DETERMINATION IN INJURY REHABILITATION: DESIGNING A CLIMATE FOR PROMOTING ADHERENCE*. Dissertation. Department of Kinesiology, Louisiana State University, United State of America. hlm 10

<sup>51</sup> *Ibid*, 10-11

<sup>52</sup> *Ibid*, 10-11

<sup>53</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm 334

motivasi terkontrol adalah bertindak karena tekanan, dan keharusan untuk terlibat dalam tindakan.

Penggunaan reward ekstrinsik dalam percobaan awal menemukan bahwa reward ekstrinsik dapat menginduksi motivasi terkontrol (misalnya, Deci, 1971). SDT mendalilkan bahwa motivasi otonom dan terkontrol berbeda baik dari segi proses regulasi dan pengalaman yang menyertainya, dan lebih lanjut menunjukkan bahwa perilaku dapat dicirikan dalam hal sejauh mana mereka otonom dibandingkan terkontrol. Motivasi otonom dan motivasi terkontrol baik disengaja, dan bersama-sama mereka berdiri dalam kontras dengan amotivation, yang melibatkan kurangnya niat dan motivasi.

#### **2.2.2.1 Motivasi ekstrinsik dan kontinum otonomi**

Perilaku termotivasi hakekatnya didorong oleh minat masyarakat terhadap kegiatan itu sendiri, ini adalah gambaran atau contoh perilaku otonom. Namun, aspek penting dari SDT adalah proposisi bahwa motivasi ekstrinsik bervariasi dalam hal kecenderungan bersifat otonom dibandingkan terkontrol. Kegiatan yang tidak menarik (misalnya, yang tidak secara intrinsik memotivasi) masih memerlukan motivasi ekstrinsik, sehingga pengaruhnya tergantung pada persepsi kontingensi antara perilaku dan konsekuensi yang diinginkan seperti persetujuan implisit atau imbalan yang nyata.

Dalam SDT, jika perilaku dikatakan termotivasi secara regulasi eksternal, diprakarsai dan dikelola oleh aspek eksternal dari orang tersebut. Ini adalah jenis klasik motivasi ekstrinsik dan merupakan gambaran atau prototipe motivasi

terkontrol. Ketika aspek regulasi eksternal, orang akan bertindak dengan tujuan untuk memperoleh konsekuensi yang diinginkan atau menghindari suatu yang tidak diinginkan, sehingga mereka akan bersemangat untuk melakukan tindakan hanya karena tindakan itu adalah instrumen untuk mencapai tujuan (misalnya, saya bekerja ketika bos sedang mengawasi). Regulasi eksternal adalah jenis motivasi ekstrinsik yang bisa diberikan ketika motivasi ekstrinsik yang kontras dengan motivasi intrinsik.

Jenis lain dari hasil motivasi ekstrinsik adalah ketika peraturan perilaku dan nilai yang terkait dengan perilaku yang telah terinternalisasi. Internalisasi didefinisikan sebagai aktivitas seseorang dalam memahami makna dari nilai, sikap, atau struktur peraturan sehingga perilaku regulasi eksternal akan berubah menjadi sebuah regulasi internal, dengan demikian perilaku akan muncul tanpa harus distimulus oleh aspek eksternal (contohnya, saya tetap bekerja meskipun pimpinan tidak mengawasi saya). Meskipun kebanyakan teori internalisasi memandang teori ini sebagai dikotomi, baik sebagai regulasi eksternal individu atau regulasi yang telah diinternalisasi oleh individu. SDT akan menempatkan suatu kontinum terkontrol hingga menjadi kontinum otonom untuk menggambarkan sejauh mana suatu regulasi eksternal telah diinternalisasi. Semakin kuatnya suatu regulasi internalisasi, maka semakin kuatnya perilaku otonom individu meski perilaku mendapatkan motivasi ekstrinsik. Menurut SDT, internalisasi adalah istilah menyeluruh yang mengacu pada tiga proses yang berbeda yakni introyeksi, identifikasi, dan integrasi.

Introyeksi adalah sebuah regulasi yang telah disetujui oleh orang-orang namun belum diterima oleh individu secara pribadi merupakan dasar bagi terbentuknya regulasi introyeksi. Jenis peraturan ini membuat seolah-olah peraturanlah yang

mengendalikan individu. Contoh regulasi introyeksi adalah kontingen *self esteem*, yakni tekanan orang untuk berperilaku agar dianggap pantas serta keterlibatan ego yang menjadi tekanan individu untuk berperilaku menutupi ego mereka yang rapuh (deCharms, 1968; Ryan, 1982). Regulasi introyeksi sangat menarik karena regulasi tersebut berada dalam diri seseorang, tetapi masih relatif dikendalikan oleh motivasi ekstrinsik yang diinternalisasi (misalnya, saya bekerja karena dengan bekerja saya akan merasa seperti orang yang pantas).

Keinginan untuk bersikap otonom merupakan motivasi ekstrinsik yang menuntut individu mengidentifikasi nilai perilaku dengan tujuan yang dipilih sendiri. Dengan regulasi identifikasi, individu akan memiliki kebebasan yang lebih besar dan kemauan untuk berperilaku yang lebih sesuai dengan tujuan dan identitas pribadi mereka. Mereka memandang alasan mereka berperilaku adalah memiliki internal PLOC yakni untuk mencerminkan aspek diri sendiri. Jika perawat sangat menghargai kenyamanan pasien, kesehatan, serta memahami pentingnya melakukan pekerjaan mereka meskipun pekerjaan tersebut tidak menyenangkan bagi kesejahteraan pasiennya, perawat akan berusaha mengerjakannya dengan baik. Perawat akan merasa relatif otonom ketika melakukan pekerjaan tersebut (misalnya, perawat akan memandikan pasien), meskipun sebenarnya tugas ini tidak menyenangkan.

Jenis lain sepenuhnya dari internalisasi yang memungkinkan motivasi ekstrinsik untuk menjadi benar-benar otonomi atau kehendak pribadi, melibatkan integrasi identifikasi dari aspek-aspek lain diri sendiri yaitu dengan mengidentifikasi minat dan nilai. Dengan regulasi integrasi, orang memiliki sepenuhnya bahwa perilaku merupakan bagian integral dari mereka, itu berasal dari dirinya dan dengan

demikian ditentukan sendiri apa yang mereka inginkan. Jika terintegrasi, para perawat tidak hanya mengidentifikasi pentingnya aktivitas untuk menjaga kenyamanan dan kesehatan pasien, tetapi pengaturan aktivitas akan diintegrasikan dengan aspek-aspek lain dari pekerjaan dan kehidupannya. Dengan demikian, profesi perawat akan lebih sentral untuk identitas mereka, mereka akan lebih mungkin untuk bertindak dengan cara yang konsisten dengan cara yang konsisten untuk merawat orang lebih umum dan mereka bisa bekerja untuk menghargai pentingnya melakukan kegiatan yang tidak menarik.

Regulasi integrasi adalah teori untuk mewakili bentuk yang paling baik dari perkembangannya dalam motivasi ekstrinsik, dan beberapa bagian jenis lain dari motivasi otonom, yaitu motivasi intrinsik. Regulasi integrasi bagaimanapun tidak menjadi motivasi intrinsik tetapi masih dianggap motivasi ekstrinsik (meskipun bentuk otonom) karena motivasi ditandai bukan oleh ketertarikan individu pada kegiatan tersebut melainkan dengan aktivitas yang merupakan aspek penting bagi tujuan pribadi. Singkatnya, motivasi intrinsik dan integrasi motivasi ekstrinsik adalah dua jenis motivasi otonom (dengan mengidentifikasi motivasi ekstrinsik yang relatif otonom).

Penting untuk dicatat bahwa model SDT internalisasi bukanlah teori umum dan tidak menunjukkan bahwa seseorang harus bergerak tanpa tergantung pada tahap yang berhubungan dengan perilaku tertentu. Sebaliknya, teori menjelaskan jenis indeks regulasi digambarkan dengan sejauh mana orang telah berperilaku regulasi integrasi atau kelompok perilaku tertentu. Dengan demikian, SDT mengusulkan bahwa di bawah kondisi yang optimal, setiap saat dan sepenuhnya orang dapat

mengintegrasikan regulasi baru, atau dapat mengintegrasikan regulasi yang hanya sedikit terinternalisasi.

Singkatnya, SDT memposisikan suatu kontinum *self determination* (lihat Gambar 2). Hal ini berhubungan dengan teori *amotivation*, yang seluruhnya kurang dalam *self determination* dan dipengaruhi motivasi intrinsik, tanpa tergantung determinasi diri. Antara *amotivation* dan motivasi intrinsik, sepanjang kontinum ini menunjukkan empat jenis motivasi ekstrinsik dengan motivasi eksternal menjadi jenis yang paling terkontrol (dan paling *self determined*) motivasi ekstrinsik, dan introyeksi, diidentifikasi, dan terpadu menjadi semakin lebih determinasi diri.

#### **2.2.2.2 Menilai motivasi intrinsik dan ekstrinsik**

Motivasi intrinsik dan berbagai jenis motivasi ekstrinsik yang tercermin dengan alasan yang berbeda untuk berperilaku, dan alasan-alasan ini merupakan sarana untuk menilai jenis motivasi (Ryan & Connell, 1989 dalam jurnal Gagne dan Deci 2005)<sup>54</sup>. Ryan dan Connell telah melakukan sebuah pendekatan melalui kuesioner terhadap sebuah keluarga, kuesioner berisi tentang mengapa mereka melakukan perilaku tertentu yang sesuai dengan situasi yang sedang diteliti. Kemudian, peserta disajikan berbagai alasan untuk melakukan perilaku yang mencerminkan motivasi intrinsik atau salah satu dari jenis motivasi ekstrinsik. Peserta masing-masing menilai sejauh mana motivasi tersebut sesuai dengan mereka. Contoh alasan eksternal melakukan perilaku untuk mendapatkan kenaikan gaji, atau

---

<sup>54</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm. 335

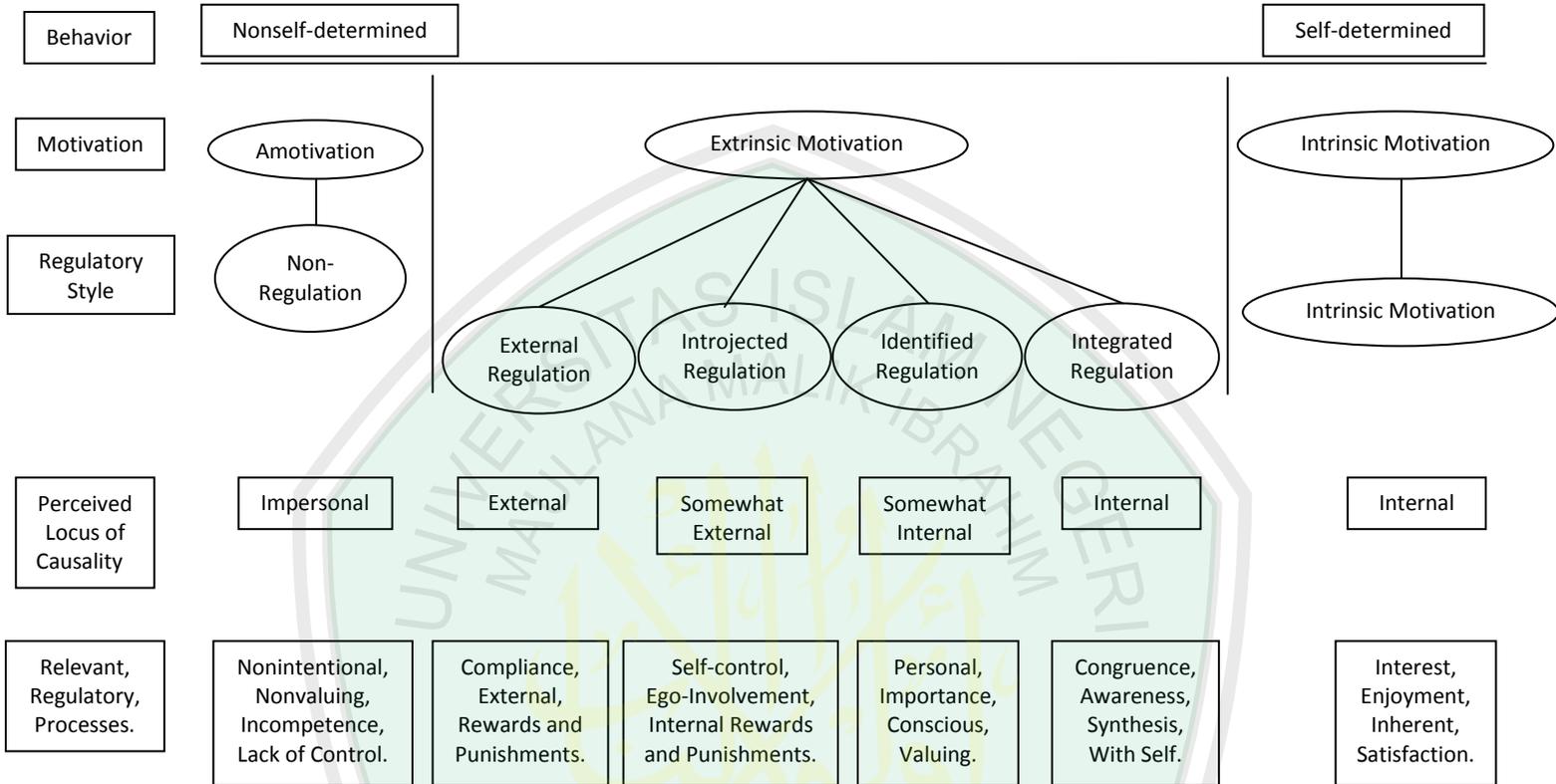
membuat bos tidak akan marah, sedangkan contoh alasan introyeksi adalah berperilaku untuk menghindari rasa bersalah atau merasa pantas. Alasan identifikasi dan integrasi dalam berperilaku karena orang secara pribadi menghargai perilaku mereka dan menerima sepenuhnya pentingnya tujuan dari pilihan mereka sendiri serta kesejahteraan mereka. Motivasi intrinsik membuat seseorang berperilaku karena kegiatan yang dilakukan menarik, sedangkan amotivation adalah tidak memiliki niat untuk berperilaku tertentu dan tidak benar-benar mengetahui mengapa dia melakukan hal tersebut. Penelitian ini menggunakan strategi penilaian konfirmasi, dalam domain seperti pendidikan (Williams & Deci, 1996), olahraga (Vallerand & Fortier, 1998), dan perawatan kesehatan (Williams et al., 1996), jenis regulasi mengikuti pola kuasi-simpleks, yang berarti bahwa setiap subskala berkorelasi positif dengan subskala yang paling dekat dengan domainnya dan berkorelasi kurang positif atau lebih negatif dengan subskala jauh dari domainnya. Pola ini konsisten dengan pernyataan SDT dari kontinum terkontrol ke otonomi yang mendasarinya. Oleh karena itu, sub-skala dapat digunakan secara individual untuk memprediksi hasil, atau mereka dapat mengkombinasikan aljabar untuk membentuk indeks otonomi relatif (Grolnick & Ryan, 1987) dalam jurnal Gagne dan Deci (2005)<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm 336

**Gambar 2**

Rangkaian Determinasi Diri Menampilkan Jenis Motivasi Dengan Mode Regulasi, *Loci of Causality*, dan Proses Sesuai



Dalam SDT, Deci dan Ryan (1985) memperkenalkan subtheory kedua, yang disebut teori integrasi organismik (OIT), untuk detail berbagai bentuk motivasi ekstrinsik dan faktor-faktor kontekstual yang mendorong atau menghambat internalisasi dan integrasi peraturan perilaku. Gambar 2 menggambarkan taksonomi OIT jenis motivasi, disusun dari kiri untuk melawan dalam hal sejauh mana motivasi berasal dari diri sendiri (yaitu, yang ditentukan sendiri).

Di bagian paling kiri dari kerangka determinasi diri adalah amotivasi, keadaan kurang niat untuk bertindak. Ketika amotivasi, orang baik tidak bertindak sama sekali atau bertindak tanpa niat - mereka hanya pergi melalui gerakan. Amotivasi hasil dari

tidak menghargai suatu kegiatan (Ryan, 1995), tidak merasa kompeten untuk melakukannya (Bandura, 1986), atau tidak mengharapkan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan (Seligman, 1975). Di sebelah kanan amotivasi pada Gambar 2 lima klasifikasi perilaku termotivasi. Meskipun banyak teori motivasi diperlakukan sebagai konsep kesatuan, masing-masing kategori yang diidentifikasi dalam OIT menjelaskan secara teoritis, pengalaman, dan jenis yang berbeda fungsional motivasi. Pada ujung kanan rangkaian adalah keadaan klasik motivasi intrinsik, yang melakukan suatu kegiatan untuk kepuasan yang terkandung di dalamnya. Hal ini sangat otonom dan merupakan contoh prototypic determinasi diri. Perilaku motivasi ekstrinsik, sebaliknya, menutupi rangkaian antara amotivasi dan motivasi intrinsik, bervariasi dalam sejauh mana regulasi mereka adalah otonom (dalam Ryan dan Deci 2000)<sup>56</sup>.

Perilaku motivasi ekstrinsik yang paling otonom disebut sebagai *regulasi eksternal*. Perilaku tersebut dilakukan untuk memenuhi permintaan eksternal atau kontingensi hadiah. Individu biasanya mengalami perilaku eksternal diatur sebagai dikendalikan atau terasing, dan tindakan mereka memiliki lokus kausalitas eksternal (deCharms, 1968). Regulasi eksternal adalah jenis motivasi difokuskan pada teori operant (misalnya, Skinner, 1953), dan itu adalah regulasi eksternal yang biasanya dikontraskan dengan motivasi intrinsik di laboratorium awal dan studi lapangan (dalam Ryan dan Deci 2000)<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Ryan, Richard M. dan Deci, Edward L., (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. University of Rochester. hlm 72

<sup>57</sup> *Ibid*, 72

Tipe kedua dari motivasi ekstrinsik diberi label regulasi introyeksi. Introyeksi melibatkan mengambil dalam regulasi tetapi tidak sepenuhnya menerima sebagai orang itu sendiri. Ini adalah bentuk yang relatif terkendali regulasi di mana perilaku dilakukan untuk menghindari rasa bersalah atau kecemasan atau untuk mencapai peningkatan ego seperti kebanggaan. Dengan kata lain, introyeksi merupakan peraturan oleh kontingen harga diri (Deci & Ryan, 1995). Bentuk klasik introyeksi adalah keterlibatan ego (deCharms, 1968; Nicholls, 1984; Ryan, 1982), di mana orang termotivasi untuk menunjukkan kemampuan (atau menghindari kegagalan) dalam rangka mempertahankan perasaan berharga. Meskipun internal didorong, perilaku introyeksi masih memiliki lokus dirasakan eksternal kausalitas dan tidak benar-benar dialami sebagai bagian dari diri. Dengan demikian, dalam beberapa studi, peraturan eksternal (yang dikendalikan interpersonal) dan regulasi introyeksi (yang intrapersonally dikontrol) telah digabungkan untuk membentuk komposit motivasi terkontrol (misalnya, Williams, Tumbuh, Freedman, Ryan, & Deci, 1996).

Bentuk yang lebih otonom, atau regulasi diri, motivasi ekstrinsik adalah regulasi identifikasi. Identifikasi mencerminkan sadar menilai tujuan perilaku atau peraturan, sehingga tindakan yang diterima atau dimiliki sebagai pribadi yang penting. Integrasi Akhirnya, bentuk yang paling otonom motivasi ekstrinsik regulasi integrasi. Terjadi ketika regulasi identifikasi sepenuhnya berasimilasi dengan diri, yang berarti mereka telah dievaluasi dan dibawa ke keselarasan dengan nilai-nilai lain seseorang dan kebutuhan. Tindakan ditandai dengan motivasi yang terintegrasi berbagi banyak kualitas dengan motivasi intrinsik, meskipun mereka masih dianggap ekstrinsik karena mereka melakukan untuk mencapai hasil dipisahkan ketimbang

untuk kesenangan yang melekat pada mereka. Dalam beberapa penelitian, identifikasi, integrasi, dan bentuk-bentuk intrinsik peraturan telah dikombinasikan untuk membentuk komposit motivasi otonom.

Sebagai orang internalisasi peraturan dan mengasimilasikan mereka untuk diri, mereka mengalami otonomi yang lebih luas dalam tindakan. Proses ini dapat terjadi secara bertahap, dari waktu ke waktu, tapi tidak menunjukkan bahwa itu adalah sebuah kontinum perkembangan dalam arti bahwa orang harus maju melalui setiap tahap internalisasi sehubungan dengan peraturan tertentu. Sebaliknya, mereka dapat relatif mudah internalisasi peraturan perilaku baru pada setiap titik di sepanjang rangkaian ini tergantung pada kedua pengalaman sebelumnya dan faktor situasional saat ini (Ryan, 1995). Meskipun demikian, berbagai perilaku yang dapat berasimilasi dengan meningkatkan diri dari waktu ke waktu dengan kapasitas kognitif yang meningkat dan pengembangan ego (Loevinger & Blasi, 1991), dan ada bukti bahwa gaya umum peraturan anak-anak tidak cenderung menjadi lebih diinternalisasi atau regulasi diri dari waktu ke waktu (misalnya, Chandler & Connell, 1987) dalam Ryan dan Deci (2000)<sup>58</sup>.

Ryan dan Connell (1989) menguji formulasi bahwa berbagai jenis motivasi, dengan sifat mereka yang berbeda, terletak di sepanjang sebuah kontinum otonomi relatif. Mereka menyelidiki perilaku prestasi di kalangan anak-anak sekolah dan menemukan bahwa eksternal, introyeksi, diidentifikasi, dan gaya peraturan intrinsik yang saling berkaitan menurut pola quasisimplex, sehingga memberikan bukti untuk

---

<sup>58</sup> Ryan, Richard M. dan Deci, Edward L., (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. University of Rochester. hlm. 73

kontinum yang mendasarinya. Selanjutnya, perbedaan jenis motivasi ekstrinsik dikaitkan dengan pengalaman yang berbeda dan hasil. Misalnya, para siswa lebih banyak diatur eksternal yang kurang mereka menunjukkan minat, nilai, dan usaha terhadap prestasi dan semakin mereka cenderung menyangkal tanggung jawab atas hasil negatif, menyalahkan orang lain seperti guru. Regulasi Introyeksi adalah positif terkait dengan pengeluaran lebih banyak usaha, tapi itu juga terkait dengan perasaan lebih banyak kecemasan dan mengatasi lebih buruk dengan kegagalan. Sebaliknya, regulasi diidentifikasi dikaitkan dengan bunga lebih dan kenikmatan sekolah dan dengan lebih gaya koping positif, serta dengan pengeluaran lebih banyak usaha (dalam Ryan dan Deci 2000)<sup>59</sup>.

Penelitian lain dalam pendidikan diperpanjang temuan ini, menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik lebih otonom dikaitkan dengan keterlibatan lebih (Connell & Wellborn, 1991), kinerja yang lebih baik (Miserandino, 1996), putus sekolah rendah (Vallerand & Bissonnette, 1992), lebih tinggi kualitas pembelajaran (Grolnick & Ryan, 1987), dan peringkat guru yang lebih baik (Hayamizu, 1997), antara hasil lainnya (dalam Ryan dan Deci 2000)<sup>60</sup>.

Dalam dunia kesehatan, internalisasi yang lebih besar telah dikaitkan dengan kepatuhan yang lebih besar untuk obat di antara orang dengan penyakit kronis (Williams, Rodin, Ryan, Grolnick, & Deci, 1998), baik pemeliharaan jangka panjang penurunan berat badan antara pasien tdk sehat obesitas ( Williams et al, 1996.), kontrol glukosa meningkat di kalangan penderita diabetes (Williams, Freedman, &

---

<sup>59</sup> Ryan, Richard M. dan Deci, Edward L., (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. University of Rochester. hlm. 73

<sup>60</sup> *Ibid*, 73

Deci, 1998), dan kehadiran yang lebih besar dan keterlibatan dalam program pengobatan kecanduan-(Ryan, Tanaman, & O'Malley, 1995) dalam Ryan dan Deci (2000)<sup>61</sup>.

Demonstrasi dari hasil positif yang terkait dengan motivasi diinternalisasi lebih juga muncul dalam domain yang beragam lainnya, termasuk agama (Ryan, Rigby, & King, 1993), latihan fisik (Chatzisarantis, Biddle, & Meek, 1997), kegiatan politik (Koestner, Losier, Vallerand, & Carducci, 1996), aktivisme lingkungan (Green-Demers, Pelletier, & Menard, 1997), dan hubungan intim (Blais, Sabourin, Boucher, & Vallerand, 1990), dalam Ryan dan Deci (2000)<sup>62</sup>.

Keuntungan internalisasi yang lebih besar muncul, kemudian, menjadi manifold (Ryan et al., 1997), termasuk lebih efektif perilaku, ketekunan kehendak yang lebih besar, peningkatan kesejahteraan subjektif, dan asimilasi yang lebih baik dari individu atau kelompok sosialnya (dalam Ryan dan Deci 2000)<sup>63</sup>.

### **2.2.3 Perkembangan SDT pada Masa Sekarang**

Sampai sekarang teori SDT dipandang lebih mampu menjelaskan dinamika motivasi dibandingkan dengan perspektif teori-teori motivasi lainnya dalam menjelaskan dinamika motivasi (Guiffrida, 2006; Kim, Deci & Zuckerman, 2002 dalam Jurnal Mahmudah 2008)<sup>64</sup>. Hal ini terbukti dengan adanya penelitian-

---

<sup>61</sup> Ryan, Richard M. dan Deci, Edward L., (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. University of Rochester. hlm. 73

<sup>62</sup> *Ibid*, 73

<sup>63</sup> *Ibid*, 73

<sup>64</sup> Mahmudah, Siti. (2008). Kombinasi *Self Determination Theory* dan *Future Time Perspective*. *Psikoislamika*. Jurnal Psikologi Islam. hlm 242-243

penelitian yang mendukung eksistensi SDT. Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Lavigne dan Vallerand (2007) menyusun model berdasarkan SDT dalam memahami dinamika motivasi dalam pembelajaran. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa dukungan guru telah meningkatkan level otonomi siswa sekolah menengah atas dalam pelajaran ilmu oengetahuan alam (IPA).
2. Vansteenkiste dkk. (2007), dalam penelitian mereka menemukan bahwa orientasi nilai kerja ekstrinsik cenderung akan merusak hubungan pegawai dengan hasil kerjanya secara psikologis lantaran orientasi tersebut kepuasan sebagai kebutuhan dasar untuk otonom, kompeten, dan keterhubungan sosial dalam lingkungan kerja.
3. Murcia, Gimeno, dan Camacho (2007) menyusun dan memvalidasi instrumen yang mengukur dimensi pola regulasi SDT pada para peserta pendidikan kebugaran. Hasilnya menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki regulasi instrinsik lebih tinggi dibandingkan laki-laki, orang-orang yang malas berlatih terbukti tidak termotivasi, dan orang-orang tua cenderung memiliki regulasi yang teridentifikasi.
4. Vansteenkiste dkk. (2005) menemukan bahwa, di China, motivasi belajar otonom mampu memprediksi sikap belajar yang *adaptive*, sukses akademik, dan kesejahteraan psikologis (*well-being*). Dalam pada itu, motivasi terkontrol berhubungan dengan kecenderungan *drop-out*, sikap belajar yang *maladaptive*, dan *ill-being*.

5. Penelitian Standage dkk. (2004) membuktikan invariansi proses-proses motivasional berdasarkan sudut pandang SDT antara laki-laki dan perempuan dalam pendidikan olahraga. Dengan kata lain proses-proses motivasional berlaku secara setara antara laki-laki dan perempuan.
6. Joussemet dkk. (2004) menemukan bahwa *reward* berhubungan dengan perilaku *incongruent*, sedangkan otonomi mengarah regulasi diri yang terintegrasi.
7. Muller dan Louw (2004) menemukan bahwa kebutuhan psikologis yang mendasar (dukungan untuk otonom, kompeten, dan hubungan sosial) memiliki hubungan positif dengan motivasi *self determined*.
8. Assor, Roth, dan Deci (2004) membuktikan bahwa persepsi dukungan sosial keluarga (ibu) akan memiliki hubungan yang erat dengan pola internalisasi (regulasi eksternal) anak.
9. Penelitian tentang karakteristik psikometrik instrumen Behavioral Regulation in Exercise Questionnaire (BREQ) yang dilakukan oleh Wilson, Rodgers, & Fraser (2002) memperlihatkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara motif *self-determined* dengan kebutuhan akan kepuasan dan frekuensi latihan.

Dari penelitian-penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa SDT memandang peristiwa-peristiwa psikologis (afektif) dan proses kognitif merupakan proses penentu (determinan) yang penting dari perilaku sosial, sehingga SDT merupakan teori organismik yang mencoba memahami perilaku respon manusia dengan mempertimbangkan kebutuhan dasar dan pendekatan motiv secara multidimensional guna memahami lebih dalam dinamika afektif dan kognitif.

#### 2.2.4 Determinasi Diri dalam Organisasi

Mayoritas literatur tentang teori ini telah dipelajari dalam konteks belajar atau kesejahteraan (Ryan & Deci, 2000), telah ada beberapa penelitian yang menyelidiki korelasi antara SDT dan pengaturan organisasi. Sebagian besar penelitian ini telah memperluas prinsip teori ke domain kerja atau menunjukkan bahwa SDT adalah untuk memprediksi kinerja individu (dalam tesis O'Brien 2004)<sup>65</sup>.

Dalam studi tersebut, peneliti menguji premis dasar SDT, yang menyatakan bahwa kebutuhan psikologis dasar bersifat universal (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, 2001) dalam tesis O'Brien (2004)<sup>66</sup>. Untuk menguji prinsip ini, penulis membandingkan tingkat pemenuhan kebutuhan dasar yang berkorelasi dengan seluruh budaya di beberapa organisasi. Penelitian ini menggunakan sampel dari perusahaan Amerika dan Bulgaria. Alasan utama penelitian ini adalah untuk menyelidiki apakah prinsip-prinsip teori motivasi akan muncul baik secara kolektif, non-demokratik, atau bisnis nonpribadi dan negara (dalam tesis O'Brien 2004)<sup>67</sup>.

Para penulis juga mengajukan sebuah model organisasi yang menyatakan bahwa dukungan otonomi mempengaruhi kebutuhan akan rasa puas, yang pada akhirnya meningkatkan partisipasi dalam bekerja dan harga diri, serta mengurangi kecemasan (dalam tesis O'Brien 2004)<sup>68</sup>.

Sebuah analisis faktor konfirmatori mendukung model organisasi untuk setiap sampel, meskipun beberapa perbedaan yang kurang signifikan ada antara sampel

---

<sup>65</sup> O'Brien, Kimberly E., 2004. *Self-Determination Theory and Locus of Control as Antecedents of Voluntary Workplace Behaviors*. Thesis. Department of Psychology, University of South Florida, United State of America. hlm 5

<sup>66</sup> *Ibid*, 6

<sup>67</sup> *Ibid*, 6

<sup>68</sup> *Ibid*, 6

Amerika dan Bulgaria. Para penulis menyimpulkan bahwa tiga kebutuhan dasar tidak berhubungan dengan kebangsaan. Akibatnya, studi ini mendukung prinsip-prinsip SDT, termasuk bahan yang bermanfaat untuk pemenuhan kebutuhan psikologis dasar dan dukungan otonomi kepada organisasi, serta sifat lintas-nasional kebutuhan dasar (dalam tesis O'Brien 2004)<sup>69</sup>.

Ilardi Leone, Kasser, dan Ryan (1993) mempelajari tentang keduanya yakni persepsi karyawan dan pengawas karyawan terhadap tingkat dukungan lingkungan, dan jumlah nilai dari dua pembandingan, perbedaan penghargaan. Ditemukan bahwa tiga kebutuhan dasar psikologis yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan harga diri. Tingginya tingkat motivasi intrinsik, yang berkorelasi dengan dukungan lingkungan, ditunjukkan dalam bentuk peningkatan kinerja tugas dan kesejahteraan mental, meskipun hasil ini telah ditunjukkan dari penelitian lain terhadap faktor-faktor lain pula. Ini menggambarkan hasil kerja yang baik terkait dengan dukungan lingkungan (dalam tesis O'Brien 2004)<sup>70</sup>.

Pada tahun 1989, Deci, Connell, dan Ryan memberikan intervensi untuk 23 manajer dalam upaya untuk meningkatkan dukungan otonomi karyawan mereka. Data dikumpulkan dari hampir 1.000 karyawan di Xerox yang melaporkan persepsi mereka terhadap iklim kerja dan sikap kerja, serta orientasi manajer mereka terhadap kontrol pekerjaan. Karyawan dengan supervisor tipe memberikan otonomi terhadap karyawan dan selalu mendukung karyawannya melaporkan bahwa karyawan merasa

---

<sup>69</sup> O'Brien, Kimberly E., 2004. *Self-Determination Theory and Locus of Control as Antecedents of Voluntary Workplace Behaviors*. Thesis. Department of Psychology, University of South Florida, United State of America. hlm 6

<sup>70</sup> *Ibid*, 6

puas dengan otonomi pekerjaan, umpan balik, suasana, keamanan, dan kepercayaan, sedangkan pekerja dengan supervisor yang selalu mengontrol kinerja karyawan menyebabkan karyawan merasa tidak puas. Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen SDT bermanfaat untuk meningkatkan kepuasan kerja (dalam tesis O'Brien 2004)<sup>71</sup>.

Meskipun SDT biasanya dipelajari dalam psikologi sosial atau psikologi klinis, konstruksi mirip dengan yang di SDT sering dipelajari dalam psikologi I / O. Sebagai contoh, kebutuhan dasar kompetensi yang dirasakan, afiliasi, dan otonomi tampaknya memiliki konsep paralel di wilayah I / O. Salah satu contoh adalah kesamaan antara kebutuhan dasar dan kompetensi yang dimiliki, atau level dimana individu merasa mampu mengerjakan tugas yang diberikan kepada mereka, dan Banduras (1977) konsep umum *self-efficacy*. Dalam beberapa penelitian Self-efficacy berhubungan dengan kinerja tugas (Wood, Bandura, & Bailey, 1990; Bandura & Locke, 2003). Selain itu, para pendukung SDT seperti peneliti lain, termasuk Baumeister, telah mempelajari kebutuhan afiliasi secara mendalam. Baumeister dan Leary (1995) mengemukakan bahwa keinginan interpersonal adalah motivasi dasar manusia, dan dukungan adalah kebutuhan universal. Otonomi sering dipandang sebagai anteseden penting untuk beberapa hasil kerja, termasuk stres kerja, kesehatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja tugas (Chen, Spector, & Jex, 1995). Ini menunjukkan bagaimana konsep-konsep sering dipelajari dalam psikologi I / O yang

---

<sup>71</sup> O'Brien, Kimberly E., 2004. *Self-Determination Theory and Locus of Control as Antecedents of Voluntary Workplace Behaviors*. Thesis. Department of Psychology, University of South Florida, United State of America. hlm 7

mungkin berhubungan dengan konsep-konsep teori motivasi (dalam tesis O'Brien 2004)<sup>72</sup>.

### 2.2.5 Penelitian SDT dalam Organisasi

Beberapa studi mendukung adanya SDT sebagai pendekatan untuk memotivasi individu dalam bekerja dengan mempertimbangkan aspek teori dalam organisasi. Pertama, Eden (1975) menyatakan hubungan negatif antara persepsi pemberian reward ekstrinsik dan jumlah motivasi intrinsik di kalangan pekerja kibbutz. Deckop dan Cirka (2000) menemukan bahwa pengenalan program pembayaran jasa dalam sebuah organisasi non-profit menyebabkan penurunan perasaan otonomi atau rasa memiliki organisasi dan motivasi intrinsik, sehingga memberikan beberapa indikasi bahwa penghargaan atau hadiah dapat merusak motivasi intrinsik dalam pengaturan kinerja karyawan. Selanjutnya, Shirom, Westman, dan Melamed (1999) menemukan bahwa rencana pembayaran untuk kinerja menyebabkan turunnya kesejahteraan pada pekerja kerah biru, terutama bagi mereka yang merasa pekerjaan mereka monoton (dalam Gagne dan Deci 2005)<sup>73</sup>.

Kedua, studi ini telah menemukan hubungan antara dukungan otonomi manajerial dan hasil kerja yang positif. Misalnya, Deci dkk. (1989) menemukan bahwa dukungan otonomi manajerial, didefinisikan sebagai manajer mengakui perspektif bawahan mereka, memberikan informasi yang relevan dengan cara tidak

---

<sup>72</sup> O'Brien, Kimberly E., 2004. *Self-Determination Theory and Locus of Control as Antecedents of Voluntary Workplace Behaviors*. Thesis. Department of Psychology, University of South Florida, United State of America. hlm 7

<sup>73</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm. 345

mengendalikan, menawarkan pilihan, dan mendorong inisiasi bawahan daripada menekan bawahan untuk berperilaku dengan cara tertentu, dikaitkan dengan karyawan menjadi lebih puas dengan pekerjaan mereka, memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dalam manajemen perusahaan, dan menampilkan sikap positif yang berhubungan dengan pekerjaan lainnya. Dalam studi perusahaan ternama di AS, beberapa manajer dilatih untuk memiliki rasa otonomi yang dapat mendukung gaya pengawasan mereka terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dilakukan terhadap manajer dengan menghabiskan total 6 hari dengan proses untuk melakukan perubahan selama periode 2 – 3 bulan. Trainer memimpin diskusi kelompok dan kegiatan role-playing dengan manajer, yang diberikan dalam tiga tema yakni:

- a. memaksimalkan peluang bagi karyawan untuk mengambil inisiatif (membuat pilihan dan memecahkan masalah)
- b. memberikan umpan balik informasi tanpa tindakan untuk mengendalikan, mengakui kinerja bawahan dan menerima perspektif bawahan (kebutuhan dan perasaan mereka).
- c. Trainer memberikan pelatihan pada setiap manajer untuk menjadi bagian pertemuan kelompok kerja dan mengamati proses pertemuan dan memberikan umpan balik (dalam Gagne dan Deci 2005)<sup>74</sup>.

Ketiga, para peneliti menemukan bahwa tingkat dukungan otonomi manajer dalam aspek intervensi relatif meningkat terhadap kelompok kontrol dan bahkan lebih penting yakni perubahan ini berdampak pada bawahan mereka, yang menunjukkan

---

<sup>74</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm. 345

peningkatan kualitas persepsi manajer saat melakukan pengawasan, serta kepercayaannya terhadap organisasi yang dia awasi (dalam Gagne dan Deci 2005)<sup>75</sup>.

Keempat, Blais dan Briere (1992) menemukan bahwa dukungan otonomi manajerial secara positif dapat memprediksi adanya motivasi otonom yang nantinya dapat mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Lynch, Tanaman, dan Ryan (dalam pers) menemukan bahwa ketika sebuah program besar baru yang untuk menangani pasien diperkenalkan ke sebuah rumah sakit kejiwaan yang dikelola negara, anggota staf yang merasakan adanya dukungan otonomi yang lebih besar dari supervisor mereka, menunjukkan motivasi internal yang lebih besar dalam pelaksanaan program daripada mereka yang dikendalikan oleh supervisor. Breugh (1985) menunjukkan bahwa rasa memiliki atau otonomi dalam pekerjaan dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan kualitas kinerja karyawan seperti Sheldon dan Elliot (1998) yang menemukan bahwa motivasi otonomi diprediksi dapat meningkatkan usaha yang lebih besar dalam bekerja dan pencapaian tujuan yang lebih kuat (dalam Gagne dan Deci 2005)<sup>76</sup>.

Kelima, seperti yang disebutkan sebelumnya, Gagne dan Koestner (2002) dan Gagne' et al. (2004) menemukan motivasi otonom berhubungan dengan komitmen dalam berorganisasi sebagai indeks untuk mengenali dan menginternalisasi kinerja dalam organisasi. O'Reilly dan Chatman (1986) mengukur komitmen afektif dengan menggunakan teknik pengukuran Allen (1996) dan pengukuran Meyer. Dengan menggunakan desain penelitian yang dilakukan selama 13 bulan, para peneliti

---

<sup>75</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm. 345

<sup>76</sup> *Ibid*, 346

menemukan bahwa motivasi otonom pada awal penelitian dapat memprediksi komitmen terhadap organisasi di akhir, sedangkan komitmen awal tidak memprediksi motivasi otonom berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi otonom penting jika karyawan mampu menerima tujuan organisasi dan berkomitmen untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi mereka (dalam Gagne dan Deci 2005)<sup>77</sup>.

Terakhir, sebuah penelitian terbaru oleh Bono dan Hakim (2003) menunjukkan bahwa tipe anak buah transformasional atau pemimpin visioner lebih mungkin untuk mengadopsi tujuan organisasi, memberikan otonomi terhadap karyawan daripada tujuan untuk mengontrol karyawan di tempat kerja. Dengan demikian anak buah juga lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih afektif berkomitmen untuk organisasi. Karena kepemimpinan transformasional melibatkan, memotivasi, dengan memfasilitasi untuk lebih mengenal tim, meningkatkan self-efficacy anak buah, dan menghubungkan pandangan terhadap kinerja oleh manajer ke pandangan terhadap kinerja oleh anak buah (Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998), tampak bahwa pemimpin transformasional mendukung otonomi anak buah mereka sehingga menghasilkan kepuasan bawahan akan kebutuhan psikologis dasar (dalam Gagne dan Deci 2005)<sup>78</sup>.

Secara keseluruhan, penelitian dalam organisasi telah memberikan dukungan untuk proposisi bahwa mendukung adanya otonomi pekerja (bukan mengendalikan pekerja) di lingkungan kerja dan metode manajerial merupakan dasar kepuasan akan kebutuhan, motivasi intrinsik, dan internalisasi, motivasi ekstrinsik, dan nantinya

---

<sup>77</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm. 346

<sup>78</sup> *Ibid*, 346

dapat mempengaruhi ketekunan, efektif kinerja, kepuasan kerja, sikap positif kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis (dalam Gagne dan Deci 2005)<sup>79</sup>.

### 2.3 Hubungan SDT dalam Kinerja

Sepanjang artikel yang telah kita buat menyebutkan studi meneliti hubungan jenis motivasi terhadap kinerja yang efektif. Penelitian telah menunjukkan bahwa memahami hubungan ini memerlukan usaha untuk membedakan antara hasil kinerja dalam hal tugas yang relatif sederhana, yang melibatkan aplikasi yang membosankan dari suatu algoritma atau hasil kinerja dalam hal tugas yang lebih sulit, melibatkan fleksibilitas, kreativitas, dan pemecahan masalah heuristik (McGraw, 1978) dalam Gagne dan Deci (2005)<sup>80</sup>.

Percobaan laboratorium serta studi lapangan di beberapa domain telah menunjukkan bahwa motivasi otonom dikaitkan dengan kinerja yang lebih efektif pada tugas-tugas yang relatif kompleks, sedangkan tidak efektif jika diberikan dengan tujuan mengambil keuntungan jangka pendek yakni untuk motivasi secara terkontrol ketika tugas-tugas rutin yang diberikan (Amabile, 1982 ; Grolnick & Ryan, 1987;. McGraw & McCullers, (1979). Sebagai contoh, Benware dan Deci (1984) menemukan motivasi otonom secara signifikan lebih unggul dibanding motivasi terkontrol dalam memfasilitasi pemahaman konseptual bahan teks, tetapi kedua jenis motivasi tidak memiliki perbedaan dalam hal menunjukkan proses belajar menghafal fakta-fakta yang terkandung dalam bacaan. Penelitian lain menemukan bahwa

---

<sup>79</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm. 346

<sup>80</sup> *Ibid*, 346

motivasi terkontrol menyebabkan kinerja yang lebih baik pada tugas-tugas rutin (Grolnick & Ryan, 1987; McGraw, 1978) dalam Gagne dan Deci (2005)<sup>81</sup>.

Penelitian oleh Koestner dan Losier (2002) telah menyoroti perbedaan penting lain, yaitu bahwa motivasi intrinsik menghasilkan kinerja yang lebih baik pada tugas-tugas yang menarik dan memberikan kepuasan akan otonomi yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian telah menemukan bahwa dukungan otonomi manajer menghasilkan kepuasan yang lebih besar dari kebutuhan kompetensi, keterkaitan, dan otonomi dan nantinya lebih meningkatkan kepuasan kerja, evaluasi kinerja yang lebih tinggi, ketekunan yang lebih besar, penerimaan yang lebih besar dari perubahan organisasi, dan penyesuaian psikologis yang lebih baik (Baard et al, 2004;. Deci dkk, 2001;. Gagne 'et al, 2000;. Ilardi Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Kasser, Davey, & Ryan, 1992) dalam Gagne dan Deci (2005)<sup>82</sup>.

Studi The Baard et al juga menunjukkan bahwa orientasi kausalitas otonom umum memprediksi kebutuhan akan kepuasan dan hasil kerja yang positif, dan Deci dkk. studi menegaskan bahwa dasar psikologis kepuasan akan kebutuhan penting dalam budaya kolektivistis serta budaya individualistik (lihat, juga Chirkov, Ryan, Kim, & Kaplan, 2003). motivasi ekstrinsik menghasilkan kinerja yang lebih baik pada tugas-tugas yang tidak memiliki daya tarik atau tidak menarik tapi tugas yang lebih membutuhkan disiplin atau penentuan. Secara Bersama-sama, studi menunjukkan bahwa motivasi otonom, yang terdiri dari campuran motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang diinternalisasi, lebih unggul dalam situasi yang mencakup tugas-tugas

---

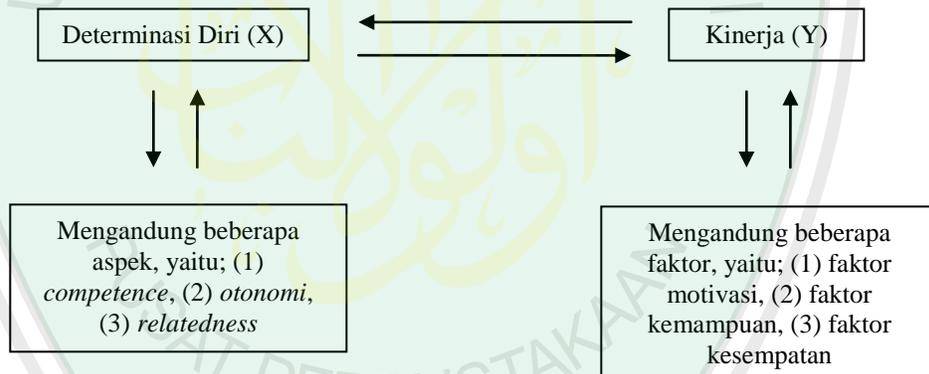
<sup>81</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm. 346

<sup>82</sup> *Ibid*, 346-347

kompleks serta tugas yang menarik atau tugas yang kurang kompleks tapi membutuhkan disiplin (dalam Gagne dan Deci 2005)<sup>83</sup>.

Secara keseluruhan, motivasi otonom lebih baik digunakan dalam organisasi karena dengan pekerjaan yang buruk sekalipun, pekerjaan yang membosankan menunjukkan dampak yang lebih baik dalam hal kepuasan kerja dan kesejahteraan, yang mungkin dapat menghasilkan keterlibatan yang lebih baik meskipun dengan omset yang lebih rendah (Breugh, 1985 ; Karasek & Theorell, 1990; Matteson & Ivancevich, 1987; Sherman, 1989) dalam Gagne dan Deci (2005)<sup>84</sup>.

#### 2.4 Konsep Penelitian



**Gambar 3**  
Skema Penelitian

Berdasarkan konsep penelitian di atas, dapat dipahami bahwa determinasi diri sangat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan yang lebih positif. Jadi, terdapat hubungan yang positif antara determinasi diri dengan kinerja karyawan PT.

<sup>83</sup> Gagne, Marylene dan Deci, Edward L. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior. Amerika. hlm. 347

<sup>84</sup> *Ibid*, 347

PLN (PERSERO) AREA MALANG. Semakin positif peran determinasi diri, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya, jika semakin negatif peran determinasi diri, maka akan semakin rendah pula kinerja karyawan.

## **2.5 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah sesuatu yang dianggap benar untuk alasan atau pengutaraan pendapat, meskipun kebenarannya harus dibuktikan. Arikunto, menjelaskan bahwa hipotesis merupakan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Dalam suatu penelitian, hipotesis merupakan pedoman karena data yang dikumpulkan adalah data yang berhubungan dengan variabel-variabel yang dinyatakan dalam hipotesis tersebut. Berdasarkan konsep dan hipotesis diatas maka diperoleh hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara determinasi diri dengan kinerja karyawan.

H0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara determinasi diri dengan kinerja karyawan.