

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

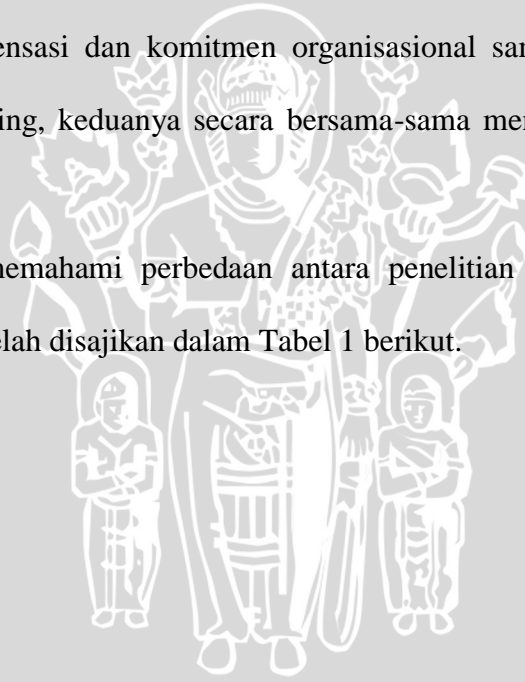
1. Penelitian oleh Natalie J. Allen dan John P. Meyer (1990) yang berjudul “*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara ACS dan CCS adalah *negligible* ($r = .01$) dan antara ACS dan NCS berhubungan signifikan ($r = .16, P < .01$), besarnya korelasi menunjukkan bahwa dua skala tersebut membagi sedikit varian.
2. Penelitian oleh Onne Janssen dan Nico W. Van Yperen (2004) yang berjudul “*Employees’ Goal Orientations, The Quality of Leader-member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction*”. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan *mastery orientation* yang kuat lebih efektif dalam bekerja karena mereka cenderung membangun *higher-quality exchanges* terhadap supervisor mereka.
3. Penelitian oleh Mamik (2010) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan. Yang kedua, komitmen organisasional merupakan variabel yang dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Penelitian oleh Sri Purwati (2011) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian oleh Umit Almacik (2012) yang berjudul “*Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction*”. Hasilnya menunjukkan bahwa Karir Motivasi mempunyai hubungan positif dengan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja. Karakteristik individu kecuali *gender* dari responden tidak menunjukkan adanya signifikansi dengan Karir Motivasi.
6. Penelitian oleh Ita Amiati (2012) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Hasilnya menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar $R = 0,925$ termasuk dalam kategori hubungan sangat kuat. Koefisien determinasi sebesar 0,883 yang berarti jika variabel motivasi mengalami peningkatan satu satuan, maka kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,883. Disimpulkan bahwa terdapat korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT. BPRS Pemkot Bekasi.
7. Penelitian oleh Windy Aprilia dan Hudiwinarsih (2012) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan

kompensasi dan komitmen organisasional sebaliknya yaitu memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Penelitian oleh Riski Suprana dan Intan Ratnawati (2012) yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kompensasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah kepuasan kompensasi dan komitmen organisasional sama-sama memiliki peran yang penting, keduanya secara bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk dapat memahami perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini telah disajikan dalam Tabel 1 berikut.



Tabel 1
Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Variabel	Metode	Hasil
Natalie J. Allen dan John P. Meyer	<i>The Measurements and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization</i>	<i>Affective (ACS), Continuance (CCS), dan Normative Commitment (NCS).</i>	Analisis Korelasi Linier Berganda	Komponen <i>Affective</i> dan <i>Continuance</i> pada komitmen organisasional secara empiris berbeda korelasi. Komponen <i>Affective</i> dan <i>Normative</i> walaupun berbeda tampak sedikit terkait. Perbedaan paling penting adalah pada pengamatan dan praktek.
Onne Janssen dan Nico W. Van Yperen	<i>Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction</i>	Kualitas <i>Leader-member Exchange</i> , Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja.	Analisis MANOVA (<i>Analysis Multivariate</i>)	Berdasarkan hasil hipotesis data dari 170 responden diperoleh kualitas <i>leader-member exchange</i> dimediasi mempunyai hubungan positif antara <i>mastery orientation</i> dan <i>leader-rated in role job performance</i> , <i>leader rated innovative</i> dan kepuasan kerja. Sebaliknya, ketiganya mempunyai hubungan negatif dengan orientasi kinerja. Karyawan dengan <i>mastery orientation</i> yang kuat lebih afektif terhadap pekerjaan karena mereka cenderung membengun <i>quality exchange</i> yang lebih tinggi dengan atasan.

Mamik	Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional.	Analisis Korelasi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan. Yang kedua, komitmen organisasional merupakan variabel yang dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.
Sri Purwati	Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja (kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi), Kinerja Karyawan.	Analisis Korelasi Linier Berganda	Variabel motivasi kerja berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan
Umit Almacik	<i>Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction</i>	Karir Motivasi, Komitmen Afektif, dan Kepuasan Kerja.	Analisis Korelasi Linier Berganda	Motivasi karir mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Karakteristik individu kecuali gender responden tidak begitu memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi karir.
Ita Amiati dan Supriyanto	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.	Metode survey dengan pendekatan korelasional	korelasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar $R = 0,925$ termasuk dalam kategori hubungan sangat kuat. Koefisien determinasi sebesar 0,883 yang berarti jika variabel motivasi mengalami peningkatan satu satuan, maka kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,883. Disimpulkan bahwa

				terdapat korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.
Windy Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi, Motivasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan	Analisis Korelasi Linier Berganda	Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi dan komitmen organisasional sebaliknya yaitu memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
Riski Suprana dan Intan Ratnawati	Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan	Analisis Path	Kepuasan kompensasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah kepuasan kompensasi dan komitmen organisasional sama-sama memiliki peran yang penting, keduanya secara bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan.

(Sumber: Data diolah, 2014)

B. Tinjauan Teoritis

1. Motivasi

1.1 Pengertian Motivasi

Motif seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Motivasi

merupakan salah satu hal yang sangat penting diperhatikan dalam perusahaan, karena hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di lingkungan perusahaan tersebut. Menurut Hasibuan (2003:92), “motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas atau kinerja yang positif.

Handoko (2003:252) menyatakan bahwa, “Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi”. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal (Mangkunegara, 2005:61).

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu daya penggerak yang menimbulkan dorongan terhadap seseorang untuk melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan

semangat kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat tercapai suatu tujuan dari organisasi.

1.2 Teori Motivasi

Teori-teori yang membahas masalah motivasi atau bagaimana memotivasi ada beberapa macam, yaitu adalah sebagai berikut:

a. Teori Hierarki Kebutuhan oleh A.H Maslow

Teori hierarki kebutuhan menurut Maslow (1994) dalam Mohyi (2013:141) adalah suatu teori motivasi atau teori tentang cara memotivasi manusia (karyawan) dengan cara memperhatikan faktor-faktor kebutuhannya, di mana kebutuhan manusia terdiri dari lima hal yang paling mendasar, kebutuhan itu adalah:

- a. Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*), yaitu kebutuhan manusia yang paling mendasar (pokok) yang harus segera dipenuhi seperti makan, minum, tempat tinggal, sex, kecukupan panas atau dingin ditempat kerja, udara, gaji pokok untuk menjamin kelangsungan hidup dan lain-lain.
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security need*) yaitu kebutuhan akan keamanan, keselamatan dan jaminan lingkungan fisik, emosional dan kebebasan dari ancaman (kekerasan), keamanan akan ekonomi masa depan, contoh: keamanan dalam bekerja, jaminan kerja, tunjangan tambahan, keberlangsungan hidup organisasi dan tetap bekerja dalam organisasi dan lain sebagainya.
- c. Kebutuhan bersosial, cinta dan memiliki atau penerimaan (*belongingness needs*) yaitu kebutuhan akan teman hubungan (hasrat untuk diterima sesama), kerjasama, rasa saling cinta kasih, saling memperhatikan, mencurahkan isi hati, partisipasi dalam kelompok kerja, hubungan yang positif dengan atasan atau penyelia, dan lain-lain.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteems needs*), yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan hasrat untuk memiliki kesan positif dan menerima perhatian, pengakuan, apresiasi dari orang lain. Kebutuhan ini direfleksikan sebagai kebutuhan akan penghargaan diri baik dari bawahan, teman, atasan, keluarga dan lingkungan yang lain. Contoh: pujian, tanda penghargaan,

pengakuan, peningkatan tanggung jawab, status yang tinggi, dan lain-lain.

- e. Kebutuhan realisasi diri (*self actualitation needs*), yaitu kebutuhan untuk mewujudkan atau menonjolkan diri atau menggunakan kemampuannya (potensi diri) untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kebutuhan itu merepresentasikan kebutuhan diri manusia yang merupakan kebutuhan tertinggi. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dapat dijumpai pada organisasi yang memberikan peluang untuk berkembang, berkreasi, berinovasi, memberikan pelatihan atau peningkatan kualitas serta pekerjaan-pekerjaan yang menantang

b. Teori ERG oleh Alderfer

Teori ini diungkapkan oleh Alderfer (1972) dalam Winardi (2004:78) menyatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti manusia (karyawan), yaitu:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence*), yaitu kebutuhan untuk tetap bisa hidup. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan fisiologis dan faktor higienis.
- b. Kebutuhan berhubungan (*relatedness*), yaitu kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan sesamanya atau melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain.
- c. Kebutuhan untuk berkembang (*growth*), yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan diri. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow, dan kebutuhan motivasi Herzberg.

Sedangkan menurut Gazali (1998) dalam Sopiah (2008:76) Teori motivasi ERG merupakan kelanjutan dari teori Maslow yang dimaksud untuk memperbaiki beberapa kelemahannya. Teori ini membagi tingkat kebutuhan manusia ke dalam 3 tingkatan, yaitu:

- a. Ekstistensi (*Existence*), yang tergolong dari kebutuhan ini adalah sama dengan tingkatan 1 dan 2 dari teori Maslow. Dalam perspektif organisasi, kebutuhan-kebutuhan yang dikategorikan kedalam kelompok ini adalah: gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan, jabatan.
- b. Keterkaitan (*Relatedness*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan 2, 3 dan 4 dari teori Maslow,

hubungan dengan atasan, hubungan dengan kolega, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman, hubungan dengan orang luar organisasi.

- c. Pertumbuhan (*Growth*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkat 4 dan 5 dari teori Maslow, bekerja kreatif, inotif, bekerja keras, kompeten, pengembangan pribadi. Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarki.

c. Teori Pengharapan oleh Victor Vroom

Teori pengharapan (*expectancy theory*), disebut juga nilai pengharapan Vroom, diungkapkan oleh Victor Vroom (1964) dalam Mohyi (2013:145) Menurut teori ini seseorang akan bekerja dengan motivasi yang tinggi, bila mempunyai harapan-harapan yang baik dari hasil pekerjaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Vroom bahwa seseorang termotivasi untuk bekerja bila mereka:

- a. Mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarah peningkatan balas jasa tertentu.
- b. Menilai balas jasa sebagai hasil usaha-usahanya. Teori ini digambarkan dalam rumus sebagai berikut:

$$M = B \times U$$

Dimana:

M = Motivasi

B = Pengharapan bahwa peningkatan usaha akan mengarah ke peningkatan balas jasa

U = Penilaian individu terhadap balas jasa sebagai hasil dari usaha-usahanya

1.3 Macam-macam Motivasi

Telah diketahui bahwa motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan pada karyawan untuk melakukan sesuatu. Menurut pendapat Hasibuan (2003:222) bahwa pada garis besarnya motivasi yang diberikan dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Motivasi yang positif (*insentif positif*) manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi yang positif ini semangat kerja bawahan akan semakin meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Sedangkan menurut Mohyi (2013:139) dilihat dari penekanan cara memotivasinya, macam-macam motivasi dapat dibedakan menjadi:

a. Motivasi Positif

Motivasi positif yaitu pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara memberikan harapan-harapan hadiah kepada karyawan yang mempunyai prestasi dan kinerja tinggi atau mencapai (lebih) dari standar yang ditetapkan. Hadiah atau imbalan tersebut dapat berupa uang, barang, piagam penghargaan, pujian atau penggunaan fasilitas dan lain-lainnya. Melalui motivasi positif ini semangat dan gairah kerja karyawan akan tinggi atau meningkat, karena mereka akan berlomba dan bekerja keras untuk mencapai prestasi yang tinggi dan hadiah yang telah ditentukan oleh perusahaan.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara pemberian denda, hukuman, ancaman (sanksi) terhadap karyawan yang tidak dapat memenuhi ketentuan-ketentuan perusahaan, misalnya pencapaian standar prestasi, tata tertib dan lain-lain. Motivasi negatif ini bertujuan agar para karyawan tidak melanggar ketentuan atau berusaha memenuhi ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, seperti contohnya karyawan akan berusaha keras mencapai prestasi (kinerja) sesuai dengan standar (target) yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Motivasi ini efektif dalam jangka pendek, tetapi untuk jangka panjang motivasi ini kurang baik, karena lama-kelamaan karyawan akan merasa tertekan dan suatu saat mereka akan berontak atau menentang yang dapat menimbulkan konflik yang kurang baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa macam-macam motivasi terdiri dari motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah dengan memberikan *reward* bagi karyawan seperti hadiah dan bonus agar karyawan berlomba-lomba menjadi karyawan yang berkinerja tinggi. Sedangkan motivasi negatif adalah dengan memberikan hukuman, denda bahkan ancaman kepada karyawan yang kinerjanya menurun atau rendah.

1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Herzberg (1985) dalam Winardi (2004:52) bahwa karyawan termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Intrinsik, yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan berupa:
 - a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) yaitu berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
 - b. Kemajuan (*advancement*) yaitu berat kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti kenaikan jabatan.
 - c. Tanggung jawab (*responsibility*) yaitu besar kecilnya hal yang dirasakan terhadap tanggung jawab yang diberikan kepada seorang tenaga kerja.
 - d. Pengakuan (*recognition*) yaitu besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
 - e. Pencapaian (*achievement*) yaitu besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.
2. Faktor Ekstrinsik, yaitu daya pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama organisasi tempat ia bekerja. Faktor ekstrinsik tersebut mencakup:
 - a. Administrasi dan kebijakan perusahaan. Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua bentuk kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
 - b. Penyeliaan. Tingkat kewajaran penyelia dirasakan oleh tenaga kerja.

- c. Gaji. Tingkat kewajaran dan kesesuaian gaji dengan tugas atau pekerjaan yang dibebankan.
- d. Hubungan antar pribadi. Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.
- e. Kondisi kerja. Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

2. Komitmen Organisasional

2.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Mathis dan Jackson (2001:99) memberikan definisi komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Komitmen dalam konsep *long term relationship* (hubungan jangka panjang), memegang peranan yang sangat penting karena hubungan jangka panjang paling banyak didasarkan pada komitmen kedua belah pihak. Pengertian “*value relationship*” (nilai hubungan) dikaitkan dengan suatu keyakinan bahwa tidak akan terjadi suatu komitmen, apabila salah satu pihak atau keduanya merasa bahwa hubungan itu tidak saling menguntungkan. Dengan kata lain, komitmen berarti di dalamnya terdapat suatu hubungan yang berharga yang terus dipertahankan, di mana masing-masing pihak bersedia bekerja sama untuk mempertahankan hubungan tersebut.

Menurut Luthan (1992:124) mengatakan bahwa “Komitmen organisasional adalah sebuah sikap mengenai kesetiaan karyawan kepada organisasinya dan sebuah proses yang berlangsung di mana para peserta organisasinya mengungkapkan perhatiannya pada keberhasilan dan kesejahteraan organisasi secara terus menerus”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

2.2 Bentuk-bentuk Komitmen Organisasional

Meyer, Allen dan Smith (1990) dalam Luthan (1992:249-250) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

- a. *Affective commitment*, yaitu keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, individu bertahan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.
- b. *Continuance commitment*, yaitu komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.
- c. *Normative commitment*, yaitu komitmen yang disebabkan karena ada perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena merasa wajib loyal pada organisasi dan sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki.

Kanter dan Fairy (1986) dalam Sopiha (2008:40) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan

sosial dengan anggota lain dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Baron dan Greenberg (2003:174) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

- a. Faktor Pekerjaan
Komitmen organisasi akan meningkat jika tingkat otonomi pekerjaan tinggi. Karena dalam otonomi, terdapat kebebasan dan keterlibatan dalam menentukan kebijakan sehingga karyawan akan merasa memiliki perusahaan. Sedangkan tingkat komitmen organisasi akan menurun jika tingkat ambiguitas pekerjaan tinggi. Dalam kekaburan pekerjaan, karyawan tidak mendapat informasi yang cukup mengenai sifat dan tugas yang diserahkan pada mereka sehingga menimbulkan perasaan kecil hati dan tidak puas yang akhirnya mengakibatkan penarikan diri dari organisasi.
- b. Faktor Kesempatan Pekerjaan
Komitmen organisasi akan meningkat jika kesempatan pekerjaan lain kecil sehingga keinginan untuk mencari pekerjaan lain kecil. Hal ini disebabkan karena dalam alternatif pekerjaan lain, dia tidak mempunyai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Jadi ia memutuskan untuk tetap dalam organisasi dimana ia mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri.
- c. Faktor Personal
Komitmen organisasi akan lebih tinggi diantara para karyawan yang memiliki jabatan tinggi dan berusia lebih tua. Karyawan yang mempunyai jabatan yang tinggi akan mempunyai tanggungjawab lebih atas kelangsungan organisasi.

Menurut Sopiah (2008:163) terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.

- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Dari kedua faktor yang mempengaruhi komitmen diatas dapat disimpulkan bahwa jabatan dan pengalaman kerja merupakan faktor utama bagi karyawan untuk berkomitmen. Karyawan dikatakan mempunyai komitmen yang tinggi jika memiliki jabatan tinggi dengan melihat pengalaman kerja karyawan yang sudah lama bekerja di suatu perusahaan dan tentunya akan berbeda dengan karyawan yang memiliki pengalaman yang baru.

3. Kinerja Karyawan

3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawan yang baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja maupun keuntungan perusahaan. Pada sisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh

setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik.

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Adapun kinerja menurut Mangkunegara (2005:67), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Hasibuan (2003:34) mengemukakan “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan pada suatu periode tertentu (Bangun, 2012:230). Perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Perusahaan memerlukan adanya suatu strategi organisasional melalui pelaksanaan manajemen kinerja yang akan dapat mengetahui tingkat kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai dasar dalam peningkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasi, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasi tersebut, tercapai atau tidak tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Robbins (1996) dalam

Bangun (2012:231) kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja (P)} = f(A \times M \times O)$$

Dari beberapa definisi kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia pada suatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan individu
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
5. Hubungan individu dengan organisasi

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:13) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*)
Secara psikologis, faktor kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Yang berarti bahwa, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas 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.
- b. Faktor Motivasi (*Motivation*)
Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya, jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi pekerjaannya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Berdasarkan penjelasan diatas, maka faktor kinerja dapat dirumuskan sebagai berikut:

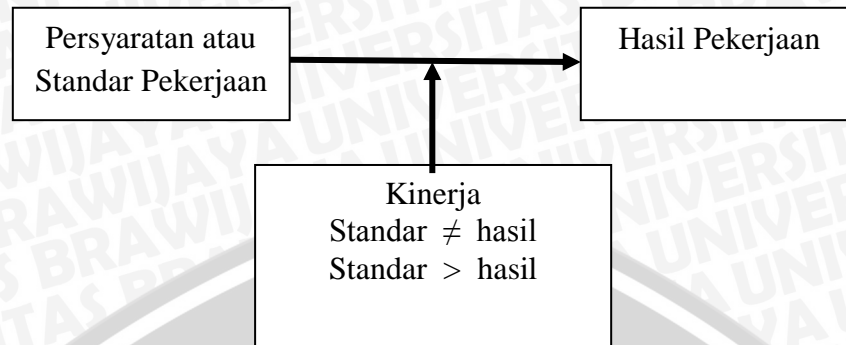
$$\text{Human performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

3.3 Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan

Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja yang baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. sehingga untuk mengetahui itu perlu dilakukan suatu penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.



Gambar 1 Perbandingan antara Standar Kinerja dengan hasil pekerjaan karyawan

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Bangun, 2012:231). Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan, maka dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

3.4 Standar Pengukuran Kinerja

Menurut Dharma (2003:355), standar pengukuran kinerja diantaranya sebagai berikut:

- Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan,” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa dasar yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan dikelompokkan menjadi tiga, diantaranya adalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

C. Hubungan Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah bagaimana perusahaan menggunakan secara maksimal segala sumber daya yang ada. Salah satu sumber daya yang menjadi kunci kesuksesan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya yang memiliki kualifikasi, dalam hal ini adalah memiliki kinerja yang tinggi. Setiap organisasi atau perusahaan mengharapkan tercapainya suatu keberhasilan dan mempunyai daya saing yang tinggi, untuk mewujudkannya dibutuhkan adanya karyawan yang berkinerja unggul. Upaya menciptakan karyawan yang berkinerja unggul dibutuhkan suatu dorongan yang kuat dari seorang manajer sebagai pimpinan perusahaan. Dorongan tersebut dapat berupa pemberian motivasi kepada karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan suatu rangkaian kegiatan yang mengarah pada tercapainya suatu tujuan tertentu (Munandar, 2001:323).

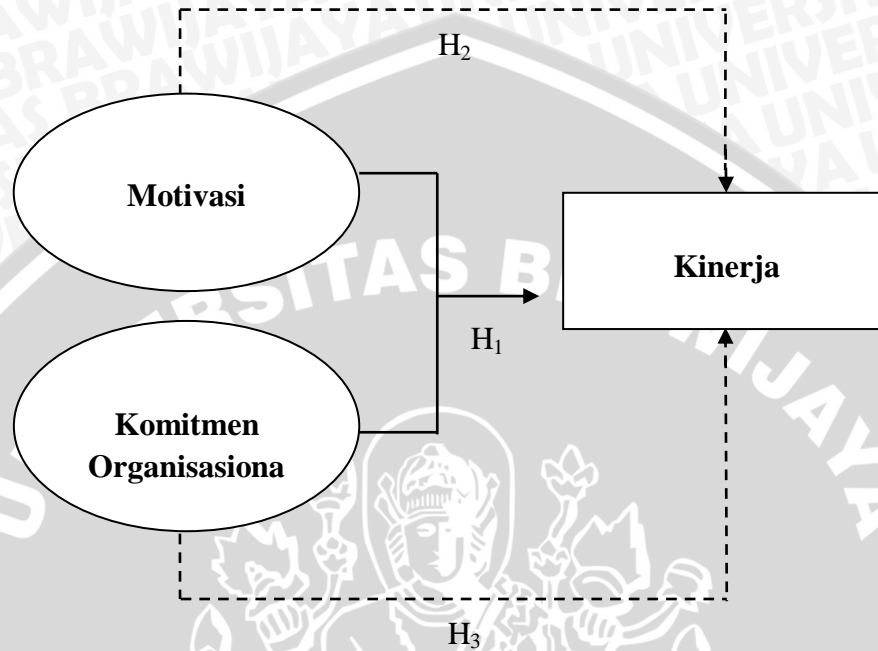
Dalam hal ini, motivasi merupakan suatu usaha mendukung perilaku seseorang untuk kesediaan bekerja, yang juga dapat meningkatkan semangat kerja

karyawan atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Siagian (2002:287) menyatakan bahwa dengan memberikan motivasi secara tepat, maka para karyawan akan terdorong secara maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain motivasi, adanya komitmen yang kuat pada diri karyawan terhadap organisasi juga berperan terhadap pencapaian kinerja karyawan. Komitmen adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi yang berlandaskan pada keinginan anggota organisasi tersebut untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Orang yang berkomitmen pada suatu organisasi, maka mereka akan merasa bahwa mereka sebagai karyawan tidak hanya sekedar sebagai unsur produksi namun juga sebagai unsur investasi perusahaan yang efektif. Dalam hal ini peran motivasi dirasa sangat penting untuk membentuk dan mengembangkan karyawan berbasis komitmen, bukan karena mereka dibayar untuk berkomitmen, tetapi karena mereka memilih untuk berkomitmen. Karyawan yang memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi maka karyawan akan bekerja seoptimal mungkin sehingga hasil kerja yang diperoleh juga akan meningkat. Dari hasil kerja yang meningkat itu, perusahaan juga akan menerima umpan balik (*feed back*) dari pemberian motivasi tersebut berupa peningkatan kinerja sesuai dengan keinginan perusahaan.

D. Model Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2012:64), “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”, sehingga untuk

dapat memahami pokok permasalahan dalam penelitian ini, maka disajikan model hipotesis berikut:



Gambar 2 Model Hipotesis

Keterangan:

- = pengaruh secara simultan
- - - → = pengaruh secara parsial

Berdasarkan model hipotesis yang merupakan pengembangan dari kerangka konseptual, maka hipotesis yang dapat diangkat sebagai dasar dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis I Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi (X_1) dan komitmen organisasional (X_2) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Nusantara Medika Utama Mojokerto.

Hipotesis II Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi (X_1) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Nusantara Medika Utama Mojokerto.

Hipotesis III Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen organisasional (X_2) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Nusantara Medika Utama Mojokerto.

