

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan mengenai teori-teori dan referensi yang menunjang permasalahan pada penelitian. Teori-teori ini yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar pemahaman materi berkaitan dengan permasalahan yang diangkat serta digunakan dalam menganalisis data. Tinjauan pustaka bersumber dari jurnal, penelitian terdahulu, dan buku.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang analisis pengaruh untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja yang telah dilakukan dapat digunakan sebagai referensi penulis dalam melakukan penelitian ini. Penelitian terdahulu juga digunakan sebagai perbandingan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini. Berikut disajikan uraian penelitian terdahulu berkenaan dengan analisis pengaruh dalam rangka peningkatan kinerja tenaga kerja.

1. Pramudito & Yuniarto (2009), dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi" menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional. Objek penelitian pada perangkat desa se-Kecamatan Batang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 98 orang dan yang mengisi lengkap sebanyak 96 orang. Metode analisis menggunakan analisis regresi yang digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dan analisis jalur untuk menguji pengaruh variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional sebagai variabel mediasi mampu menjelaskan pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja perangkat desa.
2. Rosmariansi (2011) dalam penelitiannya yang berjudul "*Relationship Between Work Motivation and Job Performance: Organizational Commitment As a Mediator*" bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara motivasi kerja dan prestasi kerja dengan melibatkan komitmen terhadap organisasi (komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen bertertusan) sebagai perantara. Penelitian ini ditujukan ke 100 pekerja dalam dua organisasi kerajaan di Kota Samarahan, Sarawak. Metode analisis yang digunakan adalah *Pearson*

Correlation Analysis dan *Stepwise Regression Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan prestasi para pekerja, selain itu komitmen organisasi berhasil menjadi perantara antara motivasi kerja dan prestasi para pekerja.

3. Memari et al. (2013) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance (A study of Meli bank)*" bertujuan untuk mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi kerja karyawan di Bank Meli di Kurdistan, Iran. Sebanyak 230 kuesioner didistribusikan dan dikelola secara pribadi antara karyawan personil dari Bank Meli, namun hanya 153 kuesioner yang diterima dengan lengkap. Analisis data menggunakan matriks korelasi dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan prestasi kerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan signifikan dengan prestasi kerja karyawan.
4. Aarabi et al. (2013) dalam penelitiannya yang berjudul "*Relationship between Motivational Factors and Job Performance of Employees in Malaysian Service Industry*" bertujuan untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor motivasi karyawan dan hubungan mereka dengan prestasi kerja dalam organisasi pelayanan di Malaysia. Sebuah teknik *convenience sampling* digunakan untuk memilih responden untuk penelitian ini. Sebanyak 130 karyawan dari organisasi jasa merupakan sampel. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dan analisis regresi *stepwise* digunakan untuk menentukan antara variabel prediktor memberikan kontribusi yang paling terhadap prestasi kerja karyawan dalam organisasi pelayanan Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di antara faktor motivasi, dua variabel yang ditemukan menjadi prediktor signifikan dari kinerja kerja adalah pelatihan dan promosi. Sebuah temuan menarik dari penelitian ini adalah bahwa faktor-faktor motivasi intrinsik dianggap lebih penting dibandingkan dengan faktor-faktor motivasi ekstrinsik.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini

Peneliti	Objek Penelitian	Fokus Penelitian	Metode
Pramudito dan Yunianto (2009)	Tenaga kerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Batang.	Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional	Analisis regresi dan analisis jalur.
Rosmariyani (2011)	Pekerja dalam dua organisasi kerajaan di Kota Samarahan, Sarawak.	Untuk mengenal pasti hubungan antara motivasi kerja dan prestasi kerja dengan melibatkan komitmen terhadap organisasi sebagai perantara.	<i>Pearson Correlation Analysis</i> dan <i>Stepwise Regression Analysis</i>
Memari et al. (2013)	Karyawan di Bank Meli di Kurdistan, Iran.	Untuk mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi kerja.	Matriks korelasi dan regresi
Aarabi et al. (2013)	Karyawan dalam organisasi pelayanan di Malaysia.	Pengaruh faktor-faktor motivasi karyawan dan hubungan mereka dengan prestasi kerja	Analisis regresi berganda
Penelitian ini	Tenaga kerja borongan bagian SKT di Perusahaan Rokok Adi Bungsu	Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediasi.	Analisis regresi berganda dan tes sobel

2.2 Psikologi dalam Industri

Psikologi mempelajari manusia sebagai perwujudan tingkah laku dan pengetahuan yang diperoleh seseorang dalam interaksi dengan lingkungannya (Anorogo & Widiyanti, 1993). Psikologi adalah sebuah ilmu yang mencoba untuk belajar, menjelaskan, dan terkadang mengubah perilaku (Gibson et al. 2011). Psikologi juga biasanya berkaitan dengan persepsi, sikap, analisa perbedaan individual dan motivasi.

Psikologi dalam industri mempunyai peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Sifat-sifat dari karyawan yang satu dengan yang lainnya mempunyai perbedaan prestasi yang tidak sama, walaupun karyawan-karyawan tersebut bekerja pada mesin yang sama atau pada pekerjaan yang sama tetapi hasil produktivitas mereka tidak akan sama. Oleh karena itu, perusahaan dalam meningkatkan industrinya harus sadar dalam menetapkan pekerjaan yang sesuai dengan orangnya. Pada pekerjaan tertentu, sifat-sifat kepribadian seseorang sangat berhubungan dengan kesuksesan dalam bekerja (Anorogo & Widiyanti, 1993).

Terdapat beberapa bidang psikologi industri (Aamodt, 2010), yaitu:

1. *Personnel Psychology*

Psikologi Personalia menganalisis pekerjaan untuk memperoleh gambaran lengkap tentang setiap karyawan.

2. *Organizational Psychology*

Psikologi organisasi ini berhubungan dengan masalah kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi karyawan, organisasi komunikasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, dan kelompok proses dalam suatu organisasi.

3. *Human Factors/Ergonomics*

Bidang faktor manusia berkonsentrasi pada desain tempat kerja, interaksi manusia-mesin, ergonomi, dan kelelahan fisik dan stres. Contoh kegiatan dalam bidang ini merancang kursi yang paling nyaman dan menyelidiki jadwal kerja yang optimal.

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2012). Motivasi kerja pada pengertian lain merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah dan tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2005).

Motivasi kerja seseorang dapat bercorak proaktif dan reaktif. Pada motivasi kerja yang proaktif, seseorang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaannya dan akan berusaha untuk mencari, menemukan atau menciptakan peluang dimana ia dapat menggunakan kemampuannya untuk dapat berunjuk kerja yang tinggi. Sebaliknya motivasi kerja yang reaktif, cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya (Munandar, 2012).

2.3.1 Teori – Teori Motivasi

Teori motivasi perlu dipahami agar mampu untuk mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja dan hubungan perilaku kerja dengan hasil kerjanya. Teori kebutuhan tentang motivasi dibedakan dalam tiga teori (Mangkunegara, 2005), yaitu:

1. *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi.

2. *Herzberg Two Factor Theory*

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Hasilnya dianalisis dengan analisis isi untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfier*, *hygiene factors*, *job context* dan *extrinsic factors*. Faktor pemotivasian disebut pula dengan *satisfier*, *motivators*, *job content*, dan *intrinsic factors*.

3. *Achievement Theory*

Prof. Dr. David C. McClelland seorang bangsa Amerika mengemukakan teori motivasinya bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh virus mental yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

- a. *Need of Achievement* (kebutuhan untuk berprestasi).
- b. *Need of Affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan).
- c. *Need of Power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

2.3.2 Motivasi Intrinsik

Motivasi ini disebut dengan motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri. Dalam hal ini pengaruh dari luar seperti pujian atau hadiah tidak diperlukan karena tidak akan menyebabkan individu bekerja. Ketika orang termotivasi secara intrinsik, mereka akan berusaha untuk tampil baik karena mereka juga menikmati melakukan tugas yang sebenarnya atau menikmati tantangan ketika berhasil menyelesaikan tugas (Amoodt, 2010).

Faktor-faktor yang mencakup dengan isi pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik menurut teori *hygiene*-motivasi (Herzberg, 1966), yaitu:

1. Tanggung jawab (*Responsibility*), yang memberikan seseorang kewajiban, akuntabilitas dan answerability untuk tugas atau orang.
2. Kemajuan (*Advancement*), yang merupakan promosi dari seorang individu.
3. Pekerjaan itu sendiri (*The Work itself*), jenis pekerjaan dan seperti apa pekerjaan yang akan dilakukan, pekerjaan yang berulang-ulang atau berubah-ubah, variasi atau monoton, mudah atau sulit.
4. Prestasi (*Achievement*), yang mengacu pada jangkauan atau pencapaian tujuan melalui usaha, pencapaian sukses atau penyelesaian tugas, penyelesaian masalah, hasil yang terlihat pekerjaan seseorang.
5. Pengakuan (*Recognition*), yang merupakan pengakuan dari kontribusi seseorang, menyampaikan penghargaan atau untuk hadiah individu untuk pemenuhan tugas.
6. Peluang pertumbuhan (*Growth Opportunities*), yang mengacu pada pertumbuhan individu dalam pengalaman, keterampilan, pengetahuan, status dan senioritas.

2.3.3 Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang disebabkan oleh faktor dari luar. Motivasi ini diperlukan karena tidak semua pekerjaan dapat menarik minat para karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhannya. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang atau pengaruh dari orang lain sehingga seseorang berbuat sesuatu (Djamarah, 2002).

Faktor-faktor yang mencakup konteks pekerjaan yang disebut dengan *hygiene factors* atau faktor ekstrinsik menurut teori *hygiene*-motivasi (Herzberg, 1966), yaitu:

1. Kebijakan dan prosedur perusahaan (*company policy and procedures*), termasuk kebijakan sumber daya manusia, organisasi kerja, produksi dan fasilitas, prosedur dan hak-hak non-keuangan.

2. Keamanan kerja (*work security*), termasuk faktor-faktor yang menyebabkan rasa keamanan kerja seperti bertahan hidup di organisasi, keselamatan seseorang, pekerjaan/jabatan, bantuan medis dan dana pensiun.
3. Hubungan dengan rekan-rekan (*relationship with colleagues*), mengacu pada hubungan yang menyenangkan dan mendukung dengan rekan kerja. Ini mengembangkan rasa persahabatan dan kerja sama tim.
4. Hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*), mengacu pada hubungan yang baik dengan atasan sehingga terus-menerus belajar, kemauan untuk mendengarkan proposal bawahan, kemauan untuk memberikan kredit dan mempertahankan karyawan
5. Gaji/uang (*salary*), mencakup semua imbalan keuangan, seperti kenaikan gaji yang sebenarnya, peningkatan kinerja dan sebagainya.
6. Kondisi kerja (*working conditions*), berkaitan dengan kualitas kerja, ketersediaan sumber daya dan lingkungan di mana individu bekerja.

2.4 Komitmen Organisasi

Setiap orang mempunyai dasar perilaku yang berbeda-beda. Di dalam dasar perilaku tersebut biasanya seseorang memiliki komitmen dalam dirinya untuk melakukan suatu tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen, dia akan melakukan usaha dan tujuannya sesuai dengan yang ditargetkan oleh komitmennya. Komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2001). Faktor komitmen pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan keluar masuk karyawan (Mathis & Jackson, 2001).

Ada tiga aspek pada komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1997), yaitu:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif adalah sejauh mana seorang karyawan ingin tetap dengan organisasi, peduli tentang organisasi, dan bersedia untuk mengorbankan usaha atas nama organisasi tersebut.

2. Komitmen kontinyu

Komitmen kontinyu adalah sejauh mana seorang karyawan percaya bahwa dia harus tetap dengan organisasi karena waktu, biaya, dan usaha yang dilakukan atau kesulitan dia dalam mencari dan memiliki pekerjaan lain.

3. Komitmen normatif

Komitmen normatif adalah sejauh mana seorang karyawan memiliki kewajiban terhadap organisasi dan akibat dari kewajiban ini, karyawan tersebut harus tetap bersama dengan organisasi.

2.5 Kinerja

Kinerja merupakan salah satu teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya (Wibowo, 2007). Sedangkan dalam pengertian lain, kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Terdapat 5 dimensi dalam mengukur sebuah kinerja, yaitu: kualitas, kuantitas, pengawasan, kehadiran, perilaku dan konservasi ((Flippo, 1981) (Yoder, 1970)).

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu rekan kerja, kemampuan, pengawasan, peraturan perusahaan, motivasi dan pelatihan (Aamodt, 2010). Lalu referensi lainnya mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor (Simamora, 1995):

1. Faktor individual, yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
3. Faktor organisasi, yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Faktor individu yang normal, secara psikologis adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik. Sedangkan faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.6 Tenaga Kerja

Secara singkat, tenaga kerja didefinisikan sebagai penduduk dalam usia kerja. Sedangkan menurut UU No. 13 tahun 2003 Bab I pasal 1 ayat 2 tentang ketenagakerjaan disebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

2.6.1 Tenaga Kerja Alih Daya (*Outsourcing*)

Tertulis di dalam UU Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 64 dan 66 dan Permenakertrans Nomor 19 Tahun 2012 bahwa perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis. Adanya *outsourcing* karena adanya perusahaan pemberi kerja yang biasa disebut dengan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh (PPJP/B). PPJP/B adalah perusahaan yang berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT) yang memenuhi syarat untuk melaksanakan kegiatan jasa penunjang perusahaan pemberi pekerjaan dan telah memperoleh pengesahan dari instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan.

2.6.2 Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT/Kontrak)

Menurut UU Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 57–59 dan Kepmenakertrans RI Nomor 100 tahun 2004, PKWT adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerja tertentu. PKWT tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang bersifat tetap. Yang dimaksud pekerjaan yang bersifat tetap adalah pekerjaan yang sifatnya terus-menerus, tidak terputus-putus, tidak dibatasi waktu dan merupakan bagian dari suatu proses produksi dalam satu perusahaan atau pekerjaan yang bukan musiman.

2.6.3 Perjanjian Kerja untuk Waktu Tidak Tertentu (PKWTT/Tetap)

Menurut UU Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 60 dan 61, PKWTT adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tidak tertentu, dan biasanya ini dikenal dengan pegawai tetap. Perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu dapat mensyaratkan masa percobaan kerja paling lama 3

(tiga) bulan. Dalam masa percobaan kerja, pengusaha dilarang membayar upah di bawah upah minimum yang berlaku. Pada PKWTT Perjanjian kerja bisa berakhir jika:

1. Pekerja meninggal dunia.
2. Berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja.
3. Adanya putusan pengadilan dan/atau putusan atau penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap adanya kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja.

2.7 Hubungan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang karyawan bisa merupakan salah satu faktor dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan karena dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi maka karyawan tersebut akan bekerja dengan bersungguh-sungguh dan konsistensi sesuai dengan komitmennya. Namun komitmen tersebut tidak bisa berjalan begitu saja, perlu adanya suatu dorongan terlebih dahulu untuk membuat karyawan memiliki komitmen. Dorongan tersebut bisa didapatkan dari dalam diri karyawan tersebut (motivasi intrinsik) dan dari luar diri karyawan tersebut (motivasi ekstrinsik). Pernyataan tersebut didukung oleh Jae (2000) yang menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi). Selain itu, Burton et al. (2002) menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen, yaitu *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*.

2.8 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi seorang muncul karena adanya suatu kebutuhan, keinginan yang akhirnya mendorong seseorang tersebut untuk bertindak atau melakukan usaha. Hal ini menandakan bahwa semakin besar dorongan yang ada maka akan semakin tinggi pula usaha dan tindakannya demi tercapainya tujuan. Begitu pula dengan karyawan, semakin kuat dorongan atau motivasi maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula (Amstrong, 1994).

Selain itu dikemukakan kaitan antara motivasi berprestasi dan kinerja, bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan (Doyle & Wong, 1998).

Lalu Frederick Herzberg mengembangkan motivasi menjadi dua faktor yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang berkaitan dengan puas dan ketidakpuasan yang mempengaruhi kinerja seseorang. Pernyataan ini didukung bahwa di antara faktor motivasi, dua variabel yang ditemukan menjadi signifikan terhadap kinerja dan faktor motivasi intrinsik dianggap lebih penting dibandingkan dengan faktor motivasi ekstrinsik (Aarabi et al. 2013). Lalu hasil penelitian menyebutkan bahwa jika kinerja karyawan sangat ditentukan oleh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Hendriyanto, 2012).

2.9 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja

Karyawan yang mempunyai komitmen dalam bekerja maka dia akan berkonsistensi untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan tujuan dari organisasi atau perusahaan dan ini merupakan modal dasar untuk mendorong kinerja karyawan yang tinggi. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil studi yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi (McNeese-Smith, 1996).

2.10 Komitmen Organisasi sebagai Mediasi antara Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik dengan Kinerja

Motivasi merupakan suatu dorongan seseorang untuk bertindak atau melakukan usaha. Dorongan tersebut bisa datang dari luar maupun dari dalam dirinya. Bagi seorang karyawan, motivasi sangat diperlukan karena semakin besar motivasinya maka akan semakin tinggi hasil kerjanya. Motivasi karyawan pun bisa membentuk komitmen karyawan ini terjadi karena komitmen yang dimiliki oleh karyawan tidak bisa berjalan begitu saja, perlu adanya suatu dorongan atau motivasi untuk membentuk komitmen pada seorang karyawan. Karyawan tidak hanya membutuhkan manfaat ekstrinsik tetapi manfaat intrinsik juga penting untuk memotivasi individu (Farwa & Niazi, 2013). Komitmen yang kuat dan motivasi intrinsik karyawan mengarah ke loyalitas yang tinggi serta kinerja diri meningkat. Motivasi dan komitmen keduanya bersama-sama mengarah

1. Menghitung frekuensi

Frekuensi merupakan banyaknya tanggapan responden dalam memilih skala ordinal untuk setiap pertanyaan.

2. Menghitung proporsi

Proporsi dihitung dengan membagi setiap frekuensi nilai dengan jumlah responden.

3. Menghitung proporsi kumulatif

Proporsi kumulatif dihitung dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap nilai.

4. Menghitung nilai z

Nilai z diperoleh dari tabel distribusi normal baku (critical Value of z). Dengan asumsi bahwa proporsi kumulatif berdistribusi normal baku.

5. Menghitung nilai densitas fungsi z

Nilai F (z) dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \text{Exp} \left(-\frac{1}{2} Z^2 \right) \quad (2-3)$$

6. Menghitung *scale value*

Untuk menghitung *scale value* digunakan rumus:

$$\frac{\text{Density at lower} - \text{density at upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{area under lower limit}} \quad (2-4)$$

keterangan:

Nilai densitas = nilai yang diambil dari densitas z

Area = nilai yang diambil dari proporsi kumulatif

7. Menghitung penskalaan

a. Ubah nilai Sv terkecil (nilai negatif yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1.

b. Transformasi nilai skala dengan rumus:

$$y = Sv + |Sv \text{ min}| \quad (2-5)$$

2.13 Regresi Berganda

Regresi berganda adalah analisis yang digunakan untuk meneliti pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel tergantung (Sarwono, 2013). Tujuan analisis regresi berganda adalah untuk mengukur hubungan antara dua variabel atau lebih. Regresi berganda merupakan suatu alat di dalam statistika parametrik (Gudono,

2012). Teknik ini digunakan untuk menentukan kekuatan hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen yang diukur dengan skala rasio atau minimal skala interval. Secara umum model persamaan regresi berganda dengan sejumlah k variabel independen dapat ditulis sebagai berikut.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} \quad (2-6)$$

dimana :

Y_1 = Variabel terikat

β_1, β_2 = Koefisien regresi

β_0 = Konstanta

X_1, X_2 = Variabel bebas

2.13.1 Pengujian Asumsi Regresi Klasik

Pengujian asumsi klasik terdiri multikolinearitas, heteroskedastisitas, autokorelasi, linearitas dan normalitas. Jika asumsi-asumsi tersebut terpenuhi maka akan menghasilkan estimator yang linear, tidak bias dan *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE). Asumsi-asumsi tersebut dijelaskan di bawah ini (Widarjono, 2010):

1. Multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan hubungan linear antara variabel independen di dalam regresi berganda. Jika suatu model regresi terdapat multikolinearitas antara variabel independen akan menyebabkan *standard error* yang besar. Ada beberapa metode untuk mendeteksi ada tidaknya masalah multikolinearitas yaitu, regresi *auxiliary*, *variance inflation factor* dan *tolerance*. Jika terdapat data yang memiliki masalah multikolinearitas, maka dapat melakukan beberapa metode untuk menghilangkan multikolinearitas tersebut, yaitu: menghilangkan salah satu variabel independen, transformasi variabel atau penambahan data.

2. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti varian variabel gangguan yang tidak konstan. Jika suatu model regresi terdapat unsur heteroskedastisitas maka tidak akan menghasilkan estimator yang punya varian minimum dan tidak BLUE. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mendeteksi masalah heteroskedastisitas yaitu metode Park dan Glejser dan metode Korelasi Spearman. Jika terdapat data yang memiliki masalah heteroskedastisitas, maka dapat melakukan beberapa metode untuk menghilangkan heteroskedastisitas tersebut, yaitu: menggunakan metode white atau dengan mengetahui pola residual.

3. Autokorelasi

Autokorelasi merupakan korelasi antara variabel gangguan satu observasi dengan gangguan observasi lain. Jika model regresi terdapat autokorelasi maka akan menyebabkan *standard error* tidak lagi dipercaya kebenarannya. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mendeteksi autokorelasi adalah Metode Durbin-Watson dan metode Breusch-Godfrey. Jika terdapat data yang memiliki masalah autokorelasi, maka dapat melakukan beberapa metode untuk menghilangkan autokorelasi tersebut, yaitu: metode *the first difference* atau metode autoregresif.

4. Normalitas

Salah satu asumsi model regresi adalah residuel mempunyai distribusi normal. Jika model regresi tidak berdistribusi normal maka signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen tidak bisa diaplikasikan. Beberapa metode untuk mendeteksi normalitas, yaitu dengan uji Kolmogorov-smirnov dan uji Jarque-Bera.

5. Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mencari model yang tepat apakah model regresi merupakan model linear, kuadratik atau model kubik.

2.13.2 Evaluasi Hasil Regresi

Evaluasi hasil regresi digunakan untuk mengetahui seberapa baik hasil regresi. Beberapa evaluasi hasil regresi meliputi:

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur seberapa baik hasil regresi sesuai dengan data aktualnya (*goodness of fit*). Koefisien ini mengukur prosentase total variasi variabel dependen Y yang dijelaskan oleh variabel independen.

2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengevaluasi pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Prosedur uji F untuk menguji apakah pengaruh regresi (β_1 dan β_2) di dalam regresi berganda secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen Y sebagai berikut:

a. Membuat hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0 \quad (2-7)$$

$$H_0 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \dots = \beta_k \neq 0$$

- b. Mencari nilai F hitung dan nilai F kritis dari tabel distribusi F. Nilai F kritis berdasarkan besarnya α dan df dimana besarnya ditentukan oleh numerator (k-1) dan df untuk denominator (n-k).
 - c. Keputusan menolak atau menerima H_0 , jika F hitung $>$ F kritis maka kita menolak H_0 berarti secara bersama-sama variabel independen mempengaruhi variabel dependen dan sebaliknya.
3. Uji t
- Uji t ini digunakan untuk membuktikan apakah variabel independen secara individu mempengaruhi variabel dependen. Adapun langkah prosedurnya sebagai berikut:
- a. Membuat hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) untuk β_1
 Jika hipotesis negatif maka digunakan uji hipotesis satu sisi negatif

$$H_0 : \beta_1 = 0 \quad (2-8)$$

$$H_0 : \beta_1 < 0$$
 Jika hipotesis positif maka digunakan uji hipotesis satu sisi positif

$$H_0 : \beta_1 = 0 \quad (2-9)$$

$$H_0 : \beta_1 > 0$$
 Jika hipotesis positif dan negatif maka digunakan uji hipotesis dua sisi

$$H_0 : \beta_1 = 0 \quad (2-10)$$

$$H_0 : \beta_1 \neq 0$$
 - b. Ulangi langkah yang sama untuk β_2
 - c. Membandingkan nilai t hitung dengan t kritisnya. Keputusan menolak atau menerima H_0 adalah jika nilai t hitung $>$ nilai t kritis maka H_0 ditolak atau menerima H_a . Dan sebaliknya.

2.14 Metode Sobel (*Sobel test*)

Suatu variabel disebut variabel intervening/mediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel kriterion (dependen) (Baron & Kenny, 1986 (dalam Ghazali, 2009)). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel pada tahun 1982 dan sekarang dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening/mediasi (M). Strategi untuk pengujian mediasi adalah menguji signifikansi pengaruh tak langsung atau *indirect effect* (perkalian efek langsung atau *direct effect* variabel independen terhadap mediator (a)

dan *direct effect* mediator terhadap variabel dependen (b) atau ab). Uji signifikansi *indirect effect* ab dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien ab dengan *standard error*-nya yang akan menghasilkan nilai z statistik (*z-value*). Adapun langkah perhitungan untuk tes sobel, yaitu:

1. Pengaruh Mediasi

$$ab = a \times b \quad (2-11)$$

Dimana: ab = koefisien indirect effect a dan b

a = koefisien *direct effect* variabel independen terhadap mediator

b = koefisien *direct effect* mediator terhadap variabel dependen

2. Uji signifikansi *indirect effect*

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \quad (2-12)$$

Dimana: Sa = *standard error* dari koefisien a.

Sb = *standard error* dari koefisien b.

3. Menghitung t hitung pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab} \quad (2-13)$$

Jika t pengaruh mediasi lebih besar dari 1,96 berarti terdapat pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator

2.15 Root Cause Analysis (RCA)

Root Cause Analysis (RCA) adalah metode yang digunakan untuk masalah ketidaksesuaian, untuk sampai ke akar yang menyebabkan masalah (Vorley, 2008). RCA hanyalah penerapan serangkaian teknik akal sehat yang dapat menghasilkan pendekatan yang sistematis. Pemanfaatan RCA dalam analisis perbaikan kinerja dapat memudahkan pelacakan terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja (Latino & Kenneth, 2006). Terdapat berbagai macam alat dan teknik dari *Root Cause Analysis* (RCA) dalam mengidentifikasi akar permasalahan. Lima macam alat dan teknik yang populer dalam mengidentifikasi akar masalah (Vorley, 2008), yaitu:

1. 5 *Why's* (or Gemba Gembutsu)

5 *Why's* biasanya mengacu pada praktek bertanya, lima kali, mengapa kegagalan telah terjadi dalam rangka untuk sampai ke akar penyebab/penyebab masalah

2. Analisis Pareto

Analisis Pareto adalah teknik mudah yang digunakan untuk membantu dalam memilih perubahan yang paling efektif.

3. Cause & Effect Diagrams

Cause & Effect Diagrams dikenal juga dengan diagram *Fishbone*. Teknik ini berguna digunakan untuk RCA yang lebih kompleks.

4. Process Analysis, Mapping and Flowcharts

Proses saat ini dipetakan oleh *flowchart*. *Flowchart* mengatur informasi tentang proses dalam sebuah grafis sehingga membuatnya jelas apa yang terkena dampak.

5. Root Cause Tree

Root Cause Tree adalah teknik grafis yang menyediakan kombinasi sistematis dari kemungkinan kejadian dalam sistem yang ditampilkan dari atas ke bawah.

