

BAB II LANDASAN TEORI

2. 1. Kajian Teori

2.1.1. Motivasi

Sebelum sampai pada pengertian motivasi, maka akan dijelaskan kata “motiv” terlebih dahulu, karena kata “motiv” muncul terlebih dahulu sebelum kata “motivasi”. Kedua hal tersebut merupakan daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motiv dapat diartikan sebagai suatu kondisi internal (kesiapan, dan kesiagaan). Yang berawal dari kata “motiv” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah aktif pada saat-saat tertentu terutama apabila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan mendesak.

Setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu di mulai dengan motivasi (niat). Menurut Wexley & Yukl (dalam As’ad, 1987) motivasi adalah pemberian atau pcnimbulan motif, dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Sedangkan menurut Mitchell (dalam Winardi, 2002) motivasi mewakili proses- proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan- kegiatan sukarela (volunter) yang diarahkan ke tujuan tertentu. Sedangkan menurut Gray (dalam Winardi, 2002) *motivasi* merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan

timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu. Tersedia pada (<http://www.duniapsikologi.com/pengertian-motivasi/>)

Morgan (dalam Soemanto, 1987) mengemukakan bahwa motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek-aspek dari motivasi. Ketiga hal tersebut adalah: keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*), tingkah laku yang di dorong oleh keadaan tersebut (*motivated behavior*), dan tujuan dari pada tingkah laku tersebut (*goals or ends of such behavior*). McDonald (dalam Soemanto, 1987) mendefinisikan motivasi sebagai perubahan tenaga di dalam diri seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi- reaksi mencapai tujuan. Tersedia pada (<http://www.duniapsikologi.com/pengertian-motivasi/>)

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003). Soemanto (1987) secara umum mendefinisikan motivasi sebagai suatu perubahan tenaga yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi pencapaian tujuan. Karena kelakuan manusia itu selalu bertujuan, kita dapat menyimpulkan bahwa perubahan tenaga yang memberi kekuatan bagi tingkahlaku mencapai tujuan, telah

terjadi di dalam diri seseorang. Tersedia pada (<http://www.duniapsikologi.com/pengertian-motivasi/>)

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Reksohadiprojo dan Handoko, 1996: 256). Menurut Wahjusumidjo (1984: 77) bahwa motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah energi aktif yang menyebabkan terjadinya suatu perubahan pada diri seseorang yang nampak pada gejala kejiwaan, perasaan, dan juga emosi, sehingga mendorong individu untuk bertindak atau melakukan sesuatu dikarenakan adanya tujuan, kebutuhan, atau keinginan yang harus terpuaskan.

Secara garis besar motivasi yang ada dalam individu berasal dari faktor, yaitu faktor intern (*personal factors*) dan faktor ekstern (*situation or environmental factors*). Faktor intern muncul karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri individu, kemudian mempengaruhi pikiran dan mengarahkan perilakunya. Faktor ekstern merupakan faktor yang mempengaruhi pikiran seseorang yang akan mengarahkan perilakunya berasal dari luar diri seseorang.

Ada beberapa teori motivasi antara lain *content theory*, *process theory*, dan *contemporary theory*. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menggunakan teori ekspektasi yang merupakan salah satu dari process theory, antara lain House et al. (1971), Ronen dan Livingstone (1975), Berger et al. (1978), Otley (1978), Brownell(1983), Harrel dan Stahl (1984), Ferris (2078), Dillard (1981), Jiambalvo (1979), Rockness (1991) dan Sujatno (1991). Beberapa teori motivasi yang termasuk dalam content theory, antara lain :

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)

Teori ini mengemukakan bahwa manusia melaksanakan tugas/kerja karena dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang ada di dalam dirinya. Asumsi yang dikeukakan oleh Maslow adalah bahwa manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan tersebut dapat disusun sebagai berikut :

- a. Kebutuhan psikologis, antara lain : makanan, minum dan tempat tinggal.
- b. Kebutuhan keamanan, antara lain : rasa aman dari ancaman dan aman dari kejadian lingkungan.

- c. Kebutuhan kasih sayang, antara lain : kebutuhan berteman, persahabatan dan cinta kasih.
- d. Kebutuhan penghargaan, antara lain : status, penghargaan dari orang lain dan pengakuan.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, antara lain : prestasi pekerjaan dan tantangan tugas.

2. Teori Dua faktor Herzberg

Teori ini terdiri dua faktor yaitu :

- a. Motivators, berhubungan dengan kepuasan kerja, antara lain : pengakuan dan pertanggungjawaban.
- b. Hygiene factor, merupakan faktor preventif dari ketidakpuasan kerja, antara lain : kebijakan perusahaan, supervisi, gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar personil.

Menurut Herzberg, hygiene factor merupakan kebutuhan dasar manusia, oleh karenanya kebutuhan ini harus dipenuhi. Orang hanya akan termotivasi bila motivators terpenuhi. Teori Herzberg mirip dengan teori Maslow. Mereka menganggap bahwa kebutuhan manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu ; kebutuhan tingkat dasar dan kebutuhan tingkat tinggi.

3. Teori ERG Alderfer

Dalam teori ini, kebutuhan manusia dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu,

- a. Kebutuhan eksistensi, antara lain : gaji, kondisi kerja, jaminan sosial dan tunjangan hari tua.
- b. Kebutuhan hubungan, antara lain : hubungan pribadi di tempat kerja.
- c. Kebutuhan pertumbuhan, antara lain : pengembangan potensi diri.

Alderfer tidak sepakat dengan Maslow dan Herzberg bahwa suatu kebutuhan tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan di atasnya muncul. Alderfer berpendapat bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi gagal dicapai, maka kebutuhan tingkat bawahnya akan menjadi motivasi utama sebagai dasar dari tindakannya.

2.1.2. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter, dkk (1974) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) (dalam

Panggabean, 2004). Tersedia pada ([http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/22877/6/Chapter %20II.pdf](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/22877/6/Chapter%20II.pdf))

Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Komitmen organisasional dalam kamus wikipedia didefinisikan sebagai berikut : Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Stephen P. Robbins didefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. (www.wikipedia.org).

Sementara komitmen organisasional yang terkait dengan pekerjaan akan bersinggungan dengan banyak hal dalam lingkup organisasi. Untuk komitmen organisasional dapat dipandang pada beberapa konteks meliputi komitmen organisasional karyawan pada atasan, rekan kerja, pekerjaan atau organisasi. Sehingga beberapa ahli mendefinisikan komitmen organisasional karyawan sebagai berikut:

- a. Mathis and Jackson dalam Sopiah (2008:155) memberikan definisi “*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization* (komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi)”.
- b. Mowday dalam Sopiah (2008:155) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, “komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya

- dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi”.
- c. Lincoln dalam Sopiah (2008:155), “komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi”.
 - d. Blau and Boal dalam Sopiah (2008:155) menyebutkan “komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi”.
 - e. Robbins dalam Sopiah (2008:155-156) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai “suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.
 - f. O’Reilly dalam Sopiah (2008:156) menyebutkan “komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi”.
 - g. Steers and Porter dalam Sopiah (2008:156) mengatakan bahwa “suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan”.

h. Richard M. Steers dalam Sopiah (2008:156) mendefinisikan “komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya”. Ia berpendapat bahwa “komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan”.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun. Jadi komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Maka pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang

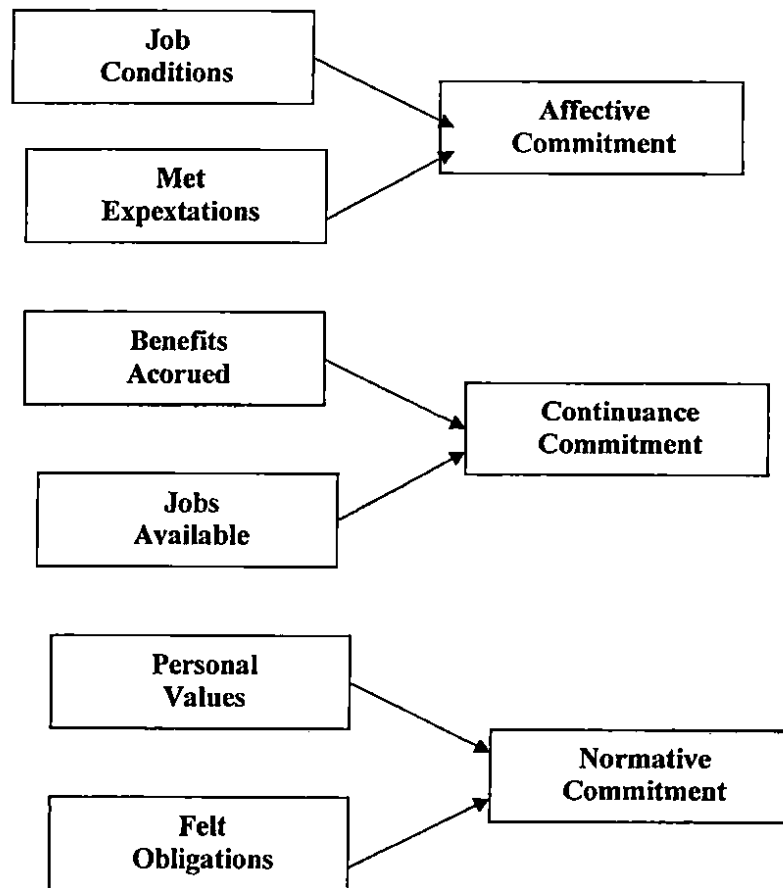
hampir sama yaitu proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen organisasinya, ada keinginan untuk memberikan tenaga, tanggung jawab dan kinerja yang memuaskan untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi atau perusahaan tersebut.

b. Bentuk Komitmen Organisasional

Menurut Meyer, Allen dan Smith dalam Sopiah (2008:157) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective commitment* adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. *Continuance commitment* adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. *Normative commitment* adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Untuk lebih jelasnya, Spector dalam Sopiah (2008:158) menggambarkan bentuk-bentuk komitmen organisasional serta faktor-faktor yang membentuknya sebagai berikut:



Keterangan : \longrightarrow bermakna sebagai faktor yang membentuk

Gambar 2. 1

Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional

Sedangkan Kanter dalam Sopiah (2008:158) juga mengemukakan 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 di 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 ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Dari dua pendapat di atas, baik Spector maupun Kanter memiliki pendapat yang sama, yaitu bahwa komitmen organisasional dikelompokkan menjadi tiga, hanya istilahnya saja yang berbeda. Spector memberi nama tiga kelompok itu sebagai: (a) *Affective Comitment*, (b) *Continuence Commitment*, (c) *Normative Commiment*. Sedangkan Kanter mengelompokkan komitmen organisasional menjadi: (a) *continuance commitment*, (b) *Cohesion commitment*, (c) *control commitment*.

c. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Bashaw dan Grant dalam Sopiah (2008:159) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah

proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasional timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi. Wursanto (2005:15) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

- 1) Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
- 2) Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
- 3) Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota baik moril maupun material demi kelangsungan hidup kelompoknya.
- 4) Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompok tersebut mendapat nama baik dari masyarakat.
- 5) Adanya letupan emosional/amarah dari para anggota apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lain.
- 6) Adanya niat baik (*goodwill*) dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

Setelah rasa memiliki dari setiap anggota (karyawan) kelompok mulai tumbuh dan berkembang maka tumbuhlah suatu kesepakatan bersama yang merupakan komitmen dari para anggota

organisasi/kelompok yang harus ditaati oleh setiap anggota (karyawan). Wursanto (2005:16) mengemukakan kesepakatan bersama yang merupakan komitmen dari anggota (karyawan) itu meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kesepakatan bersama terhadap tujuan yang akan dicapai.
- 2) Kesepakatan bersama dalam hal menetapkan berbagai jenis kegiatan yang harus dilakukan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Kesepakatan bersama dalam hal menetapkan ketentuan-ketentuan atau norma-norma yang harus ditaati oleh setiap anggota kelompok. Aturan-aturan tersebut dapat bersifat tertulis maupun tidak tertulis.
- 4) Kesepakatan bersama dalam hal menetapkan berbagai sarana yang diperlukan dalam usaha mencapai tujuan tersebut.

Kesepakatan bersama para anggota dalam hal menetapkan cara atau metode yang paling baik untuk mencapai tujuan tersebut. Gary Dessler dalam Sopiah (2008:159-161) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) *Make it charismatic*: Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

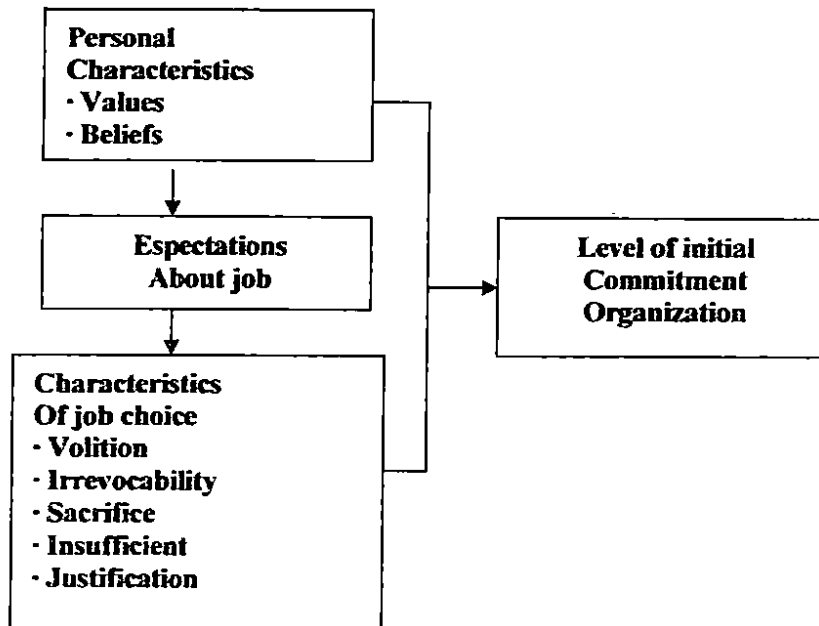
- 2) *Build the tradition*: Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah ebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh enerasi berikutnya.
- 3) *Have comprehensive grievance prosedures*: Bila ada keluhan atau omplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka rganisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut ecara menyeluruh.
- 4) *Provide extenxive two-way communications*: Jalinlah komunikasi dua rah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- 5) *Create a sense of community*: Jadikan semua unsur dalam organisasi ebagai suatu *community* dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
- 6) *Build value-based homogeneity*: Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota oganisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
- 7) *Share and share alike*: Sebaiknya oganisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
- 8) *Emphasize barnaising, cross-utilization, and teamwork*: Organisasi sebagai suatu *community* yang harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu

adanya rotasi sehingga yang bekerja di “tempat basah ” perlu juga ditempatkan di “tempat kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

- 9) *Get together*: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dll. Yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
- 10) *Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
- 11) *Commit to actualizing*: Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk megaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
- 12) *Provide first year job challenge*: Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

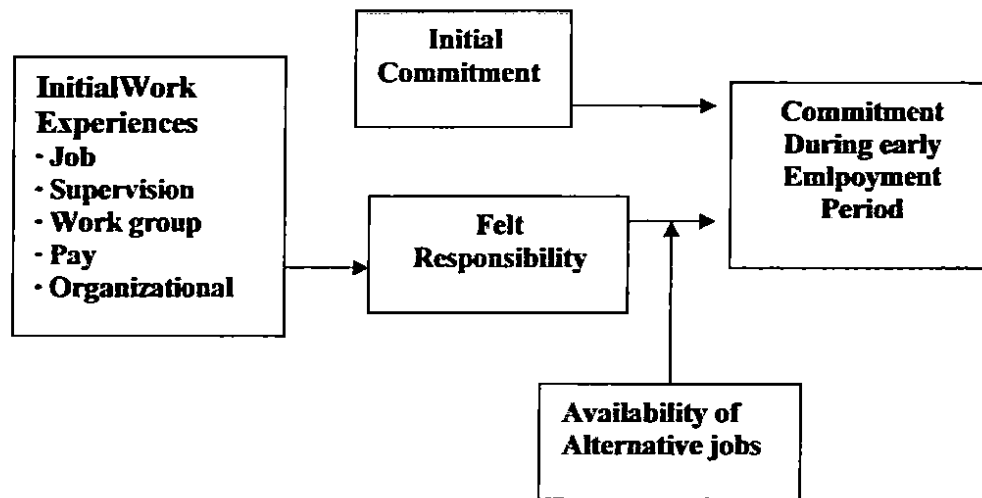
Mowday *et.al.* dalam Sopiya (2008:161) mengemukakan bahwa: Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah mengalami masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya. Mincer dalam Sopiya (2008: 161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut:

1). *Initial Commitment*

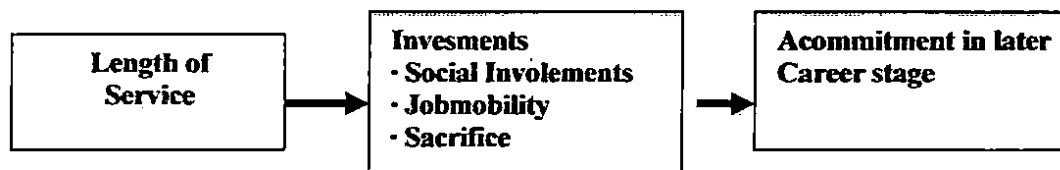


Gambar 2. 2
Proses terjadinya komitmen organisasional

2). *Commitment During Early Employment*



3. *Commitment During Later Career*



Gambar 2.3
Proses terjadinya komitmen organisasional

Gambar 2.3 menjelaskan bahwa proses terjadinya komitmen karyawan pada organisasi berbeda. Pada fase awal (*initial commitment*), faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah: 1). Karakteristik individu, 2) harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan 3). karakteristik pekerjaan.

Fase kedua disebut sebagai *commitment during early emmployment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen

karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal ia bekerja, bagaimana pekerjaan, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

Tahap yang ketiga diberi nama *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers dalam Sopiah (2008:163) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: (1) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. (2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. (3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Menurut Steers dan Porter (1983) dalam Sopiah (2008:163) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

- a. Karakteristik Personal Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 1981). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi.
- b. Karakteristik Pekerjaan Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen.
- c. Karakteristik struktural Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang

mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.

- d. Pengalaman bekerja Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Selanjutnya Stum dalam Sopiah (2008:164) mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional yaitu: "(1) budaya keterbukaan, (2)kepuasan kerja, (3)kesempatan personal untuk berkembang, (4)arah organisasi dan (5)penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan". Sedangkan Young *et.al.* masih dalam buku Sopiah (2008:164) mengemukakan ada delapan faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1)kepuasan terhadap promosi, (2)karakteristik pekerjaan, (3) komunikasi, (4) kepuasan terhadap kepemimpinan, (5) pertukaran ekstrinsik, (6) pertukaran intrinsik, (7) imbalan intrinsik, dan (8) imbalan ekstrinsik.

Steers dan Porter mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: 1). Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, katakarakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal. 2). Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope ,supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab. 3). *Non-organizational factors*, yang meliputi *avaibility of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Dalam bukunya *Perilaku Organisasi* Sopiah (2008:164) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi organisasional adalah: 1). Faktor personal 2). Faktor organisasional, dan 3). Faktor yang bukan dari dalam organisasi.

e. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Steers (1988) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

- b. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksana pekerjaan. Pada organisasi yang menggunakan desentralisasi ke unit-unit yang dibentuknya, pencapaian kinerja unit diharapkan dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Dalam pengukuran kinerja yang perlu diperhatikan adalah efisiensi, efektifitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah rasio output terhadap input. Efektifitas merupakan hubungan antara output yang dihasilkan dengan tujuan yang ditetapkan. Semakin besar kontribusi output yang dihasilkan oleh sub unit pada tujuan intum maka sub unit tersebut dikatakan efektif.

Menurut tim studi pengembangan sistem AKIP yang dibentuk Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi, dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya.

Dalam penilaian pekerjaan karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatannya. Untuk mengetahui tingkat kinerja, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat diukur dari

seseorang dalam menjalankan tugas/pekerjaannya. Standar ukur kinerja antara lain :

1. Kualitas hasil pekerjaan, meliputi : ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja.
2. Kuantitas hasil pekerjaan, meliputi : jumlah pekerjaan regular dan jumlah pekerjaan tambahan yang diselesaikan.
3. Ketangguhan terhadap pekerjaan, meliputi : mengikuti petunjuk yang ada, melakukan kebiasaan keselamatan yang baik, inisiatif, ketepatan waktu dan kehadiran.
4. Sikap, meliputi : tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan, tingkat kerja sama dengan teman kerja.

2.2. Hipotesis dan Kerangka Pemikiran

2.2.1. Hipotesis

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan.

Kinerja adalah fungsi dari pada motivasi atau motivasi dan ability atau kemampuan dirumuskan sebagai :

$$P = f(M \times A)$$

P = Performance atau kinerja

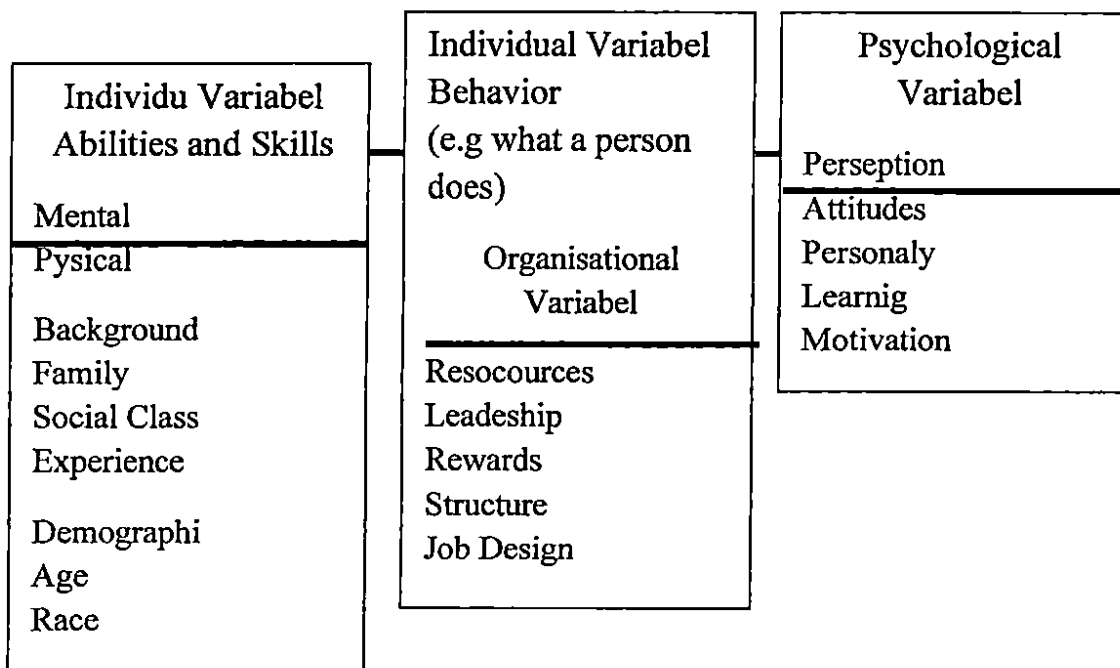
M = Motivation atau motivasi

A = Ability atau kemampuan

Rumus ini menunjukkan bahwa besarnya performance tergantung dari besarnya motivasi dan ability. Meskipun motivasinya (M) besar sekali, tetapi jika kemampuannya (A) sama

sekali tidak aa, dengan kata lain nol, maka hasilnya (P) juga nol. Atas dasar rumus ini, maka untuk meningkatkan performance atau kinerjanya, maka salah satu M atau A, atau keduanya harus ditingkatkan.

Menurut Ivancevich terdapat banyak faktor yang mempengaruhi performance atau kinerjanya yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga faktor, yaitu: faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Ketiga kelompok tersebut dilukiskan oleh Ivanevich sebagai berikut:



Gambar 2.4
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perfomance
Menurut John M.Ivanevich

Meskipun kemampuan, kecakapan, dan keterampilan seseorang karyawan, serta kepemimpinan seseorang atasan

diyakini akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang karyawan namun faktor tersebut bukanlah satu-satunya. Setinggi apapun kemampuan seseorang dan keterampilan seseorang, serta sebaik apapun kepemimpinan seseorang atasan tidak akan menghasilkan kinerja optimal jika mereka tidak memiliki motivasi kerja baik yang tumbuh dari dalam diri mereka sendiri maupun motivasi yang disebabkan dari luar.

Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan.

Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perlakuan kerja. Komitmen organisasi akan mendorong seseorang untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, menaati kebijakan dan peraturan organisasi, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan prestasi kerja komitmen afektif terjadi bila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.

Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

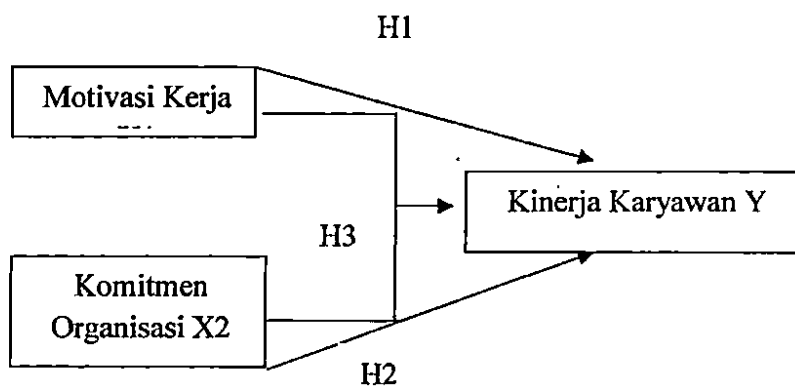
H2 : komitmen organisasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja .

H3 : motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2. Kerangka Pemikiran

Dari kajian beberapa teori dan hasil pemikiran terdahulu yang relevan penulis meyakini bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dapat digambarkan dalam model sebagai berikut



Gambar 2.5
Model Penelitian

- Teori X1 berkaitan dengan teori Y, dimana X1 Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.
- Teori X2 bersinergik dengan teori Y dimana X2 Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Dari ketiga teori tersebut saling berkaitan satu sama lain.