

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

Kajian pustaka yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan motivasi, budaya organisasi, komitmen kerja dan kinerja karyawan.

| No | Penulis, tahun dan judul penelitian  | Metode Penelitian   | Hasil Penelitian  | Perbedaan  |
|----|--|---|---|--|
| 1  | Okto Abrivianto P., dkk (2014)<br><i>“Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Arthawena Sakti Gemilang Magelang”</i>   | Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda | Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menolak Ho dan menerima Ha, hal ini ditunjukkan dengan probabilitas yang kurang dari 5%  | Variabel independen dan objek penelitian serta metode penelitian |
| 2  | Ni Made Nurcahyani dan I. G. A. Dewi Adnyani (2016) dalam jurnal berjudul <i>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Sinar Sosro Pabrik Bali</i> | Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis jalur ( <i>path analysis</i> )                  | Berdasarkan hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Variabel independen dan objek penelitian                         |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 3 | <p>Indah Sri Kumala Dewi dkk (2015) <i>“Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan Frontliner PT. Bank Riau Kepri”</i></p>           | <p>Teknik pengumpulan data dengan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan teknik analisis jalur (<i>path analysis</i>)</p>   | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, pengawasan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen karyawan, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengawasan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen lebih besar daripada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen tidak memberikan pengaruh apapun untuk meningkatkan kinerja karyawan</p> | <p>Variabel independen dan objek penelitian</p>                     |
| 4 | <p>Diana Sulianti K. L. Tobing (2009) berjudul <i>“Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara</i></p> | <p>Teknik analisis data yang digunakan yaitu menggunakan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> dengan paket program AMOS (<i>Analysis of Moment Structure</i>) versi 7 dan SPSS versi 15.0</p> | <p>Dari ketiga jenis komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>   | <p>Variabel independen, metode penelitian, dan objek penelitian</p> |

|   |  |   |   |                                   |
|---|--|---|---|-----------------------------------|
| 5 | Agung Prihantoro (2012) <i>“Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen”</i> (Studi Kasus Madrasah di Lingkungan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati) | Teknik analisis data menggunakan SEM analysis (Structural Equation Model) dan dioperasikan melalui SMARTPLS | Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi, disiplin dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen. Variabel motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. | Variabel dan Teknik Analisis Data |
|---|--|---|---|-----------------------------------|

## A. Kerangka Teori

Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori dua arah oleh Frederick Herzberg. Herzberg (Hasibuan, 1990:177) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor *higiene* dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkan menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (Sondang, 2002:107).

## 1. Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan kepada karyawan merupakan salah satu hal yang penting untuk dilakukan sebagai bentuk motivasi yang diberikan oleh perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung yang kehadirannya dapat menimbulkan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja. Dalam melakukan pekerjaan, individu berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor rasio tetapi juga dipengaruhi oleh faktor emosi, oleh karena itu faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi agar motivasi tersebut menjadi tepat sasaran (Aylitalia, 2014:116).

Menurut Gibson, *et al.*(1997), motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Dengan kata lain, seseorang yang memiliki motivasi dari dalam dirinya secara tidak langsung akan mengarahkan dirinya untuk melakukan sesuatu. Sedangkan dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, motivasi adalah kecenderungan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar melakukan tindakan dengan tujuan tertentu, usaha-usaha yang menyebabkan seseorang atau kelompok orang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki.

Motivasi yang berkaitan dengan kerja yang disebut motivasi kerja dimulai dari timbulnya perilaku karena adanya kebutuhan, Kebutuhan ini menimbulkan

energi atau dorongan yang bersifat kuat atau lemah yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Penyebab timbulnya perilaku adalah dari faktor internal dan eksternal. Motivasi yang berasal dari faktor internal adalah jika seseorang giat bekerja karena memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan yang dimiliki dan menimbulkan kepuasan individu tersebut. Sedangkan motivasi yang berasal dari faktor eksternal adalah ketika seseorang bekerja di luar jam kerja atau disebut dengan lembur kerja untuk mendapatkan insentif atas sesuatu yang telah dilakukan.

Menurut Murty (2012) motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin untuk berbuat dan berproduksi. Seorang yang memiliki motivasi yang rendah mereka cenderung untuk menampilkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Sehingga semakin besar motivasi yang dimiliki oleh individu sebagai karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Kurangnya motivasi kerja dari pimpinan untuk karyawan perusahaan akan menghambat kinerja karyawan dan juga membuat suasana kerja tidak kondusif.

#### b. Motivasi dalam Perspektif Islam

Islam menerangkan aspek motivasi dalam Al-Qur'an pada Surat Ar-Ra'd ayat 11. Allah berfirman:

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَ مِّنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ، إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ، وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ، وَ مَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِّنْ وَّالٍ

*“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”*

Dalam surat tersebut telah dijelaskan bahwa segala sesuatu yang terjadi pada seseorang dipengaruhi oleh usaha yang telah dilakukan. Manusia diharuskan untuk terus berusaha dan meningkatkan kualitas hidup sebagai wujud tindakan dalam rangka merubah keadaan yang ada pada diri mereka. Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh motivasi yang ada pada diri seseorang. Kualitas hidup yang baik tidak dapat diraih tanpa adanya usaha dan niat untuk mewujudkannya.

Islam telah menerangkan bahwa motivasi yang berasal dari dalam diri manusia sangat dibutuhkan untuk dapat merubah keadaan manusia itu sendiri dalam memenuhi kebutuhan hidupnya di dunia, begitu juga dalam suatu perusahaan. Perusahaan yang baik akan terus memberikan motivasi untuk seluruh anggota yang ada di dalamnya. Motivasi langsung yang diberikan dapat berupa kompensasi, gaji, insentif, dan lain-lain. Sedangkan motivasi tidak langsung yang diberikan yaitu dalam bentuk perhatian atasan kepada karyawan sehingga menciptakan kenyamanan bekerja.

#### c. Teori-Teori Motivasi

Nawawi (2005:351) bahwa “manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkannya untuk dilakukan.” Berdasarkan prinsip utama tersebut telah dikembangkan enam teori motivasi dari sudut psikologi, yang dapat

diimplementasikan dalam manajemen SDM di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Keenam teori itu antara lain yaitu, teori kebutuhan oleh Abraham Maslow, teori dua faktor oleh Frederick Herzberg, teori motivasi berprestasi oleh McClelland, teori penguatan, teori harapan dan teori ERG (Nawawi, 2005: 352).

Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori dua faktor oleh Frederick Herzberg. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Maintenance Factors

Faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

2. Motivation Factors

Faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*recognition*), dan tanggung jawab (*responsible*).

Menurut Herzberg faktor higienis/extrinsic factor tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995:139).

Sedangkan faktor *motivation/intrinsic factor* merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (Leidecker & Hall dalam Timple, 1999:13).

## 2. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sedangkan, menurut Abdullah (2007) budaya merupakan suatu sistem dari keyakinan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan secara sadar mengarahkan perilaku anggotanya. Perbedaan budaya organisasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan di setiap perusahaan. Karakteristik suatu perusahaan akan terbentuk akibat adanya budaya organisasi yang ada di dalamnya.

Menurut Tika (2006:21) ada empat tahap terbentuknya budaya organisasi, yaitu:

- 1) Adanya interaksi yang terjalin antara pendiri/atasan organisasi dengan kelompok/perorangan yang ada pada organisasi tersebut.
- 2) Interaksi yang dilakukan akan menimbulkan ide/gagasan yang direfleksikan dalam suatu nilai dan asumsi.
- 3) Nilai dan asumsi yang telah dimunculkan akan diimplementasikan dan dilakukan secara terus-menerus hingga membentuk budaya dalam suatu organisasi.
- 4) Budaya yang terbentuk akan dipertahankan melalui regenerasi anggota dan akan terus diterapkan.

Robbins (1999:294) menjelaskan bahwa terdapat 4 (empat) fungsi budaya organisasi:

- 1) Budaya mempunyai peran untuk menetapkan tapal batas atau sebagai aturan yang ada dalam suatu organisasi.
- 2) Budaya merupakan identitas bagi suatu anggota organisasi. Oleh karena itu, suatu organisasi akan memiliki karakteristik tersendiri sesuai dengan budaya organisasi yang terbentuk di dalamnya.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

b. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Budaya organisasi dalam islam telah diterangkan pada Al-Qur'an Surat Ash-Shaff ayat 4 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ، صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

*“Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti bangunan yang tersusun kokoh.”*

Dalam surat tersebut telah dijelaskan bahwa Allah menyukai orang-orang yang berada pada jalan Allah, jalan yang telah ditetapkan aturannya dan akan mengarahkan manusia pada hal yang baik. Sama halnya dengan suatu organisasi yang membutuhkan adanya batasan atau aturan tertentu untuk membentuk sistem yang baik. Budaya terbentuk dari suatu nilai, asumsi, kebiasaan yang dilakukan secara terus menerus dan mengarahkan seseorang dalam berperilaku.

Adapun karakteristik budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja menurut Hakim (2011:156-158):

- 1) Bekerja merupakan suatu ibadah
- 2) Bekerja atas dasar manfaat dan *maslahat*
- 3) Bekerja secara optimal menggunakan akal
- 4) Bekerja dengan penuh keyakinan dan tetap optimis
- 5) Bekerja dengan tetap memperhatikan keberimbangan
- 6) Bekerja dengan tetap memperhatikan unsur halal dan haram

#### c. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Keitner dan Kenicki dalam Ernawan (2011:94) terdapat tiga budaya organisasi pada umumnya, yaitu:

- 1) Budaya Konstruktif

Budaya ini menekankan pada karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain dan melakukan tugas dengan cara yang dapat memuaskan

kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri.

## 2) Budaya pasif-defensif

Tipe budaya ini memiliki ciri yaitu keyakinan yang memungkinkan karyawan dapat berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak membahayakan dirinya. Budaya ini berorientasi pada keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

## 3) Budaya agresif-defensif

Budaya ini mendorong seorang karyawan untuk melakukan tugas yang bersifat memaksa (keras) demi melindungi status dan keamanan kerja. Tipe ini mencerminkan keyakinan normatif yang oposisi dan kekuasaan.

# 3. Komitmen Organisasi

## a. Pengertian Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen yaitu, *“Organizational commitment is the degree to which employees believe in and concept organizational goals and desire to remain with the organization”*.

Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya terhadap organisasi dan menerima tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi (Indah Sri Kumala Dewi, 2015:181). Sedangkan menurut Steers (2002) komitmen organisasi yaitu *“the relative strength of an*

*individual's identification with and involvement in a particular organization*".

Komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya (Arif Hidayat dan Ratna Kusumawati, 2014:5).

#### b. Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam

Manusia diciptakan ke dunia dengan tingkatan yang sempurna dibandingkan dengan makhluk ciptaan Allah yang lain. Manusia sebagai khalifah di muka bumi diberikan akal sebagai alat untuk membedakan hal baik dan buruk sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Adz-Dzariyat ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

*"dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku."*

Ayat tersebut menjelaskan bahwa segala sesuatu yang dilakukan oleh manusia merupakan atas dasar mengabdikan dan beribadah kepada-Nya. Secara sadar manusia melakukan suatu pekerjaan atas dasar ibadah dan mengharapkan ridho Allah SWT. Keyakinan tersebut harus terus tertanam dalam diri manusia sehingga segala kemungkinan yang akan terjadi tidak akan menjadi suatu kekhawatiran, karena segala sesuatu telah ditentukan keberadaannya. Komitmen yang muncul dari diri seseorang akan membuat dirinya bekerja dengan ikhlas dan tanpa mengharapkan sesuatu.

Hal tersebut sama halnya jika dibandingkan dalam suatu perusahaan. Seorang karyawan yang telah merasa nyaman dan memiliki komitmen yang kuat akan terus berusaha untuk memberikan kontribusi pada perusahaan. Mereka akan terus memberikan hasil yang terbaik dengan usaha yang telah dilakukan.

c. Komitmen Afektif

Komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Mayer (Arif Hidayat dan Ratna Kusumawati, 2014:5) dengan tiga komponen organisasi yaitu komitmen afektif, kontinuan dan normatif. Penelitian ini menggunakan komitmen afektif sebagai dasar penelitian dimana komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1994):

1) Emosional

Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.

2) Identifikasi

Komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

3) Keterlibatan karyawan dalam organisasional

Beberapa ciri karyawan yang memiliki komitmen afektif (Allen dan Meyer, 1997):

1) Karyawan senang menghabiskan karir di perusahaan

- 2) Karyawan senang membicarakan perusahaan bersama rekan kerja saat sedang tidak bekerja
- 3) Karyawan merasa masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah karyawan juga
- 4) Karyawan merasa mudah beradaptasi saat bekerja di perusahaan
- 5) Karyawan merasa bahwa perusahaan dan orang-orang di dalamnya seperti bagian dari keluarga karyawan
- 6) Karyawan merasa sangat menyatu secara emosional dengan perusahaan
- 7) Perusahaan memiliki makna mendalam bagi karyawan
- 8) Karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan

Ada beberapa variabel yang dinyatakan sebagai penyebab berkembangnya komitmen afektif yang dapat dikategorisasikan sebagai berikut (Allen dan Mayer, 1997):

- 1) Karakteristik organisasi

Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa beberapa studi telah menguji hubungan antara komitmen organisasi dan struktur organisasi. Walaupun penelitian ini terbatas, ada terdapat beberapa bukti bahwa komitmen afektif berhubungan dengan pengambilan keputusan dan aturan serta prosedur dalam organisasi.

- 2) Karakteristik personal

Karakteristik personal terdiri dari kebutuhan untuk pencapaian prestasi, afiliasi dan kebebasan, serta ketertarikan dalam kehidupan bekerja telah ditemukan berhubungan dengan komitmen organisasi. Individu yang memilih

pekerjaan mereka sesuai dengan karakteristik personal mereka akan memiliki *attitude* kerja yang lebih positif daripada karyawan yang tidak memiliki pekerjaan berdasarkan karakteristik tersebut.

### 3) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan suatu dorongan sosial dan menghadirkan suatu ketertarikan psikologis yang dibentuk dalam suatu organisasi. Karyawan yang pengalamannya dalam organisasi sesuai dengan harapan mereka dan dapat memuaskan kebutuhan dasar mereka akan lebih mengembangkan komitmen

## 4. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2001:67) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1993:397) kinerja seorang karyawan bergantung pada tiga aspek yaitu kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dilihat dari penilaian yang dilakukan.

Menurut Notoatmojo (1992) dalam Riyadi (2011:43) menerangkan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Terdapat 3 faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti *ability, capacity, held, incentive, environment dan validity*.

Kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut. Untuk memberikan kesamaan kinerja, maka perusahaan harus menetapkan pengukuran yang baku dan standar agar dapat dijadikan pedoman oleh setiap karyawan (Nur Cahyani, 2016:504). Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui sebagai perusahaan yang berkualitas.

Penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilakukan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi sekaligus dapat menimbulkan komitmen terhadap perusahaan dimana hal tersebut merupakan sesuatu yang menguntungkan perusahaan.

Simamora (2006) mendefinisikan penilaian kerja sebagai alat yang tidak hanya berfungsi untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan tersebut. Dalam penilaian kerja tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

#### b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2009:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

*Motivation* = *Attitude + Situation*

*Ability* = *Knowledge + Skill*

### 1) Faktor Kemampuan

Kemampuan karyawan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dan memiliki keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan akan lebih mudah untuk mencapai tingkatan prestasi yang diinginkan. Oleh karena itu, kesesuaian dalam penentuan posisi karyawan dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki sangat penting untuk diperhatikan.

### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Motivasi merupakan suatu kondisi yang dapat menggerakkan diri karyawan sehingga lebih terarah dalam mencapai tujuan tertentu (Mangkunegara, 2013:67).

Terdapat 3 indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain (Gibson, 1995):

1. Faktor individual meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis (umur, asal, jenis kelamin, dan lain-lain).
2. Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, dan desain pekerjaan.
3. Faktor psikologis meliputi persepsi, motivasi, kepribadian belajar, dan sikap/perilaku.

Dari faktor-faktor tersebut, peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan salah satunya melalui peningkatan motivasi dan sikap/perilaku yang dapat diukur dari budaya organisasi yang terbentuk dalam suatu perusahaan.

Menurut Nurbiyati (2014:78), dimensi atau indikator kinerja karyawan mengacu pada yaitu:

- a. *Quantity of Work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of Work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Intiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personalqualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

## **B. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Afektif**

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Karyawan dengan motivasi yang tinggi akan terus berupaya mengembangkan potensi diri dan merasa terlibat dengan perusahaan sehingga muncul hasrat untuk memajukan perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Karyawan akan memiliki sikap loyal dan bertahan dalam perusahaan karena rasa memiliki.

Hasil penelitian yang dilakukan Monica (2011:282) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap komitmen afektif. Adanya peluang untuk berkarir lebih lanjut, menyukai pekerjaan, merasa cocok dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, serta hubungan antar personal yang mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman mampu membuat para karyawan memiliki komitmen untuk tetap bertahan menjadi karyawan serta rasa bangga yang tinggi, bahkan bersedia memberikan ide atau gagasan demi kemajuan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

**H1: Motivasi diduga berpengaruh positif terhadap komitmen afektif**

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif**

Penerapan budaya organisasi seperti komunikasi yang baik dan efektif dapat menciptakan suasana kondusif dalam bekerja, didukung dengan sikap konsisten karyawan dalam menerapkan perilaku dan nilai budaya perusahaan, pemahaman

mendalam tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan, dan perasaan sebagai bagian dari tim yang menimbulkan rasa kepuasan tersendiri bagi karyawan, dapat meningkatkan komitmen dalam diri karyawan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan Kim (2014) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif, diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen afektif. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

**H2: Budaya organisasi diduga berpengaruh positif pada komitmen afektif**

### **3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan**

Peningkatan kinerja karyawan salah satunya dipengaruhi oleh komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen afektif seperti loyalitas, rasa bangga terhadap perusahaan, dan keterkaitan terhadap perusahaan akan terus berupaya melakukan yang terbaik demi terciptanya kesejahteraan dalam perusahaan.

Hasil penelitian dari Nurbiyati (2014) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

**H3: Komitmen afektif diduga berpengaruh positif pada kinerja karyawan**

### **4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Intervening**

Pemberian motivasi secara terus menerus akan menimbulkan keinginan untuk terus mengembangkan potensi diri sehingga gairah untuk bekerja akan terus meningkat. Hal tersebut akan membuat karyawan ingin terus memajukan perusahaan bersama-sama dengan seluruh kemampuan yang ia miliki hingga pada akhirnya memiliki keterikatan terhadap perusahaan. Keterikatan terhadap perusahaan yang terjadi secara alami akan menimbulkan komitmen dalam diri karyawan. Karyawan yang komit akan mengupayakan seluruh kemampuan yang ia miliki untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizki (2016) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Pengaruh secara tidak langsung lebih besar daripada pengaruh secara langsung ini menjelaskan komitmen organisasional secara tidak langsung mempengaruhi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

**H4: Motivasi diduga berpengaruh positif pada kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening**

#### **5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Intervening**

Hubungan kerja yang tercipta dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis serta dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk

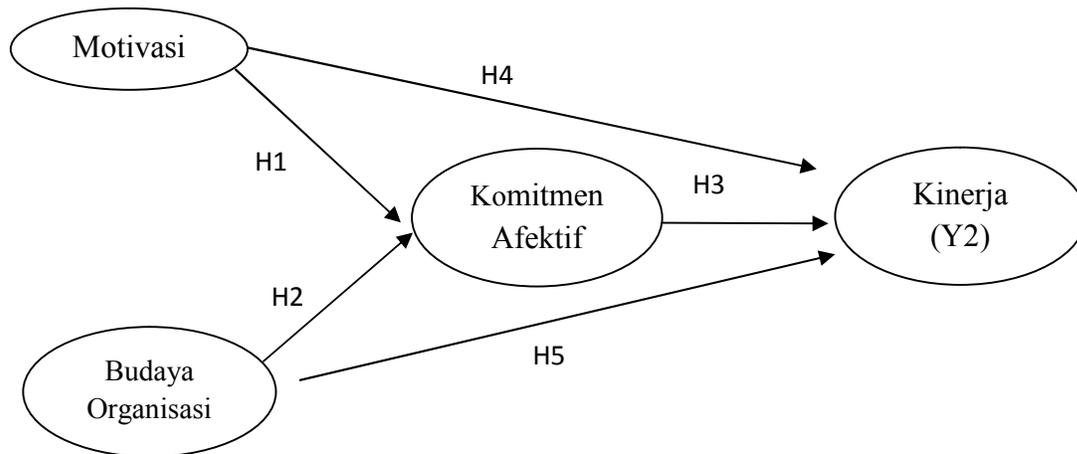
bekerja dengan maksimal demi mencapai visi misi perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang komit terhadap perusahaan akan lebih cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar terhadap pekerjaannya, bersikap loyal dan berupaya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Indah Sriet. *al.* (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karyawan. Berarti komitmen merupakan variabel intervening bagi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Hubungan kerja yang tercipta dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis serta dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk bekerja dengan maksimal demi mencapai visi misi perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang komit terhadap perusahaan akan lebih cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar terhadap pekerjaannya, bersikap loyal dan berupaya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

**H5: Budaya organisasi diduga berpengaruh positif pada kinerja karyawan melalui komitmen afektif.**

### A. Kerangka Pemikiran



**Gambar 1 Kerangka Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variabel*) yaitu variabel motivasi kerja dan variabel budaya organisasi; variabel antara (*intervening variabel*) yaitu variabel komitmen organisasi; dan variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu kinerja karyawan. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Yasa, 2006:29).